ドラッカー「マネジメント」研究会　第三期
「組織の社会的責任」分科会 2012 年度成果報告

＜目次＞

はじめに P.1
ファシリテーターからのメッセージ P.3
分科会各参加者の成果報告（中核主題ごとの成果報告）
タイトル：ISO26000 中核主題【組織統治】の視点 P.4
事例：田辺三菱製薬の子会社、データねつ造事件
著者：北村和敏

タイトル：ISO26000 中核主題【人権】の視点 P.24
事例：日産自動車事件、ナイキのスウェットショップ（搾取工場）問題、未来工業、鍋屋バイテック
著者：丸山有彦、北村和敏

タイトル：ISO26000 中核主題【労働慣行】の視点 P.39
事例：東京電力福島第一原発、Kメディカルセンター
著者：高橋明彦

タイトル：ISO26000 中核主題【環境】の視点 P.48
事例：東京電力福島第一原発事故
著者：伊藤年一
事例：サラヤ株式会社　環境保全の取り組み
著者：奈良間英樹

タイトル：ISO26000 中核主題【公正な事業慣行】の視点 P.58
事例：ＡＩＪ投資顧問による多額の年金資産消失事件
著者：長島　基
事例：オリンパス事件にみる組織の社会的責任の考察
著者：山内治友

タイトル：ISO26000 中核主題【消費者課題】の視点 P.75
事例：らでぃっしゅぼーや、フットマーク、三菱自動車とパナソニックのリコール対応
著者：升岡勝友、渡邉明男、北村信一郎

タイトル：ISO26000 中核主題【コミュニティ参画及び開発】の視点 P.91
事例：　ホット横町石巻、東京ヴェルディ、湘南ベルマーレ
著者：大林茂樹、市川充

タイトル：ISO26000 箇条７【組織全体に社会的責任を統合するための手引き】の視点 P.99
事例：清水建設から見る組織の社会的責任の取り組み他
著者：森岡謙仁

参加者からのコメント P.117

©2013 Drucker “Management” Study Group

はじめに

～本分科会の立ち上げの趣旨と活動の経緯～

北村和敏、伊藤、奈良間
（分科会リーダー、サブリーダー）

１．本分科会における役割と活動実績

［１］役割

・リーダー　　：北村 和敏
・サブリーダー　　：奈良間 英樹
・サブリーダー　　：伊藤 年一
・ファシリテーター　：森岡 謙仁
・参加メンバー　　：市川 充、大林 茂樹、北村 信一郎、高橋 明彦、長島 基、
升岡 勝友、丸山 有彦、山内 治友、渡邉 明男

［２］開催日時・場所・活動概要

・第１回　2012 年 2 月 14 日(火)18 時 30 分～20 時 20 分、アーステミア有限会社虎ノ門オフィス
メンバー顔合わせと本分科会運営方法について、ISO-26000 について
・第２回　2012 年 4 月 17 日(火)18 時 30 分～20 時 20 分、アーステミア有限会社虎ノ門オフィス
ISO-26000 についての感想、社会的責任についてのドラッカーの言及
・第３回　2012 年 6 月 15 日(金)18 時 30 分～20 時 20 分、アーステミア有限会社虎ノ門オフィス
近年起こった組織の社会的責任に関わる事例（不祥事・好事例など）、
担当中核課題の決定
・第４回　2012 年 8 月 30 日(木)18 時 30 分～20 時 20 分、アーステミア有限会社虎ノ門オフィス
中核課題の進捗状況報告
・第５回　2012 年 10 月 24 日(水)18 時 30 分～20 時 20 分、アーステミア有限会社虎ノ門オフィス
中核課題の進捗状況報告、最終成果物イメージについて
・第６回　2012 年 12 月 12 日(水)18 時 30 分～20 時 20 分、アーステミア有限会社虎ノ門オフィス
最終成果物の報告

２．本分科会立ち上げの趣旨および活動経緯とメンバーの願い

本分科会は、ドラッカー「マネジメント」研究会（森岡 謙仁ファシリテーター主宰）の分科会であり、今回が第 3 期の分科会である。第 1 期分科会が、「目標と成果」分科会と「ＩＴ企業とマネジメント」分科会（2008-2009 年度）、第 2 期が、「マネジメント・スコアカード」分科会と「アントレプレナーシップ」分科会（2010-2011 年度）であった。第 3 期にあたる今回の分科会は、活動テーマを１つに絞る形となった。

タイムリーな話題として、2010 年 11 月に ISO-26000 が発行された。構想から 10 年の歳月を掛けてまとめあげられた社会的責任の国際規格である。企業だけでなく社会に存在するすべての組織を対象としている。

©2013 Drucker “Management” Study Group

ISO というと規格認証のイメージが強いが、ISO-26000 は認証を必要としないガイダンス（手引書）である。この中には、7 つの中核主題と 36 個の課題が記されている。社会的責任を通して、組織存続のための行動の原則と期待が主題毎に記されている。ISO-26000 をモノサシとして、自分たちの組織が活動している内容にあてがってみることが可能となった。グローバル社会の中で、手探りで進めていた組織の社会的責任に関する活動がどの程度のものかを客観的に確認することが可能となったのである。

この ISO-26000 の発行を機に、我々当研究会・分科会でも組織の社会的責任をテーマに上げてみてはどうかという機運が高まった。ドラッカーも社会的責任については、「現代の経営」、「マネジメント」の著書の中で、事例を用いながら詳しく解説がなされている。組織の三つ役割の一つであり、絶対にはずしてはならない役割であると言及している。

今回の分科会のテーマは「組織の社会的責任」に決まった。しかし、テーマが壮大なだけに取り組み方に難渋した。ISO-26000 の活用とドラッカーの言及内容をベースに進めるというぼんやりとした方向性はあったが、参加メンバーには今一明確ではなかった。森岡ファシリテーターより意見を頂いた。ISO-26000 をモノサシにして事例（好事例・不祥事例）を深堀りし、ドラッカーの思想を言及していこうと言うものであった。取組みの方向性が決まった。事例報告⇒ISO-26000 の中核主題を基に分析⇒ドラッカーの言及で締めくくる、である。

今回の成果物の中でメンバーが扱っている事例には不祥事例もあるが、その組織を誹謗するものではなく、ISO-26000 の原則と期待、そしてドラッカーの言及を通して、組織を預かるすべての経営者、管理職の人たちが社会的責任について目線を高くして対応するための一助となることを期待する企図で取り上げた次第である。

組織は、時にミッション・理念を疎かにして信用・信頼を失うことがある。短期の利益に目が行き過ぎて、組織が社会活動する上で必要不可欠な信用・信頼の重大さを忘れてしまうことがある。社会的責任とは組織活動においては長期への投資であり、利益を生むための信用・信頼を社会から勝ち取るための手段である。短期の利益と長期の投資をバランスさせることが経営の要諦である。今回の報告書はその要諦についてドラッカーが言い続けてきた社会的責任への提言を集めた内容にもなっている。是非、ドラッカーが「マネジメント」をする上で我々に伝えたかったことを、この報告書を通じて皆様に伝えることが出来れば、我々分科会メンバーの想いは成就するものだと思う。

以上

©2013 Drucker “Management” Study Group

ファシリテーターからのメッセージ

ドラッカー「マネジメント」研究会
「組織の社会的責任」分科会
ファシリテーター　森岡謙仁

ドラッカー「マネジメント」研究会も一つの組織であり社会的な存在である以上、ドラッカー「マネジメント」の実践者であるべきだ。これまで、「目標と成果」分科会、「ＩＴ企業とマネジメント」分科会、「アントレプレナー・シップ」分科会、「マネジメント・スコアカード」分科会によって、ドラッカーが説くマネジメントの３つの次元のうち２つの次元についての共同研究を行ってきた。

ドラッカー「マネジメント」の実践者たらんとする当研究会としては、３つ目の次元である「社会的責任」についての共同研究を行い、一人ひとりがドラッカー「マネジメント」をより理解し修得できる機会を提供する責任があると考えた。

折りしもISO26000が発効した（2010年11月）こと、研究会メンバーの中に、分科会リーダーの適任者（北村氏は、大手企業にてコンプライアンス推進部長の経歴を有する）が現れたこと、東日本大震災に見られる政府、国会、政党、自治体、企業（電力、通信、陸運、製造、流通、金融業など）、学校、病院、防衛、防災、ＮＧＯ、ＮＰＯ、メディアなどの数々の組織が震災後にとった対応状況（必ずしも理想的とは言えない）をみることで、分科会立上の意志を強固にした。

当分科会の活動は、約一年間、６回の分科会における互いの発表と意見交換を中心に行った。ISO26000の７つの中核主題ごとにチームを編成した。チームによっては、自主的に臨時の打ち合わせや共同研究、共同取材も行った。皆、おのずとドラッカー書籍の読書量が増えただけでなく、社会的責任について考え、新聞記事をはじめ他の文献資料も自主的に調査した。今回は、IT（evernote）も使い、互いの成果物の進捗管理や情報共有の効率化にも挑戦した。

各チームの成果物は、それぞれに独自の着想があり、工夫があり、個性的であり、いずれもドラッカー「マネジメント」の鉱脈から社会的責任に値する原石を掘り出し、チームと分科会の場で互いに持ち寄った原石を磨いた結果であり、各自が愛情を持って読者に語りかけている秀作である。最終的にこのような成果としてまとめることができたのは、編集作業における奈良間サブリーダーの貢献によるところが大きい。

当分科会の成果物が、読者のお役に立てることができれば、この上ない喜びである。

©2013 Drucker“Management”Study Group

【組織統治】：田辺三菱製薬の子会社、データねつ造事件

――不祥事を通して組織の社会的責任について考える――

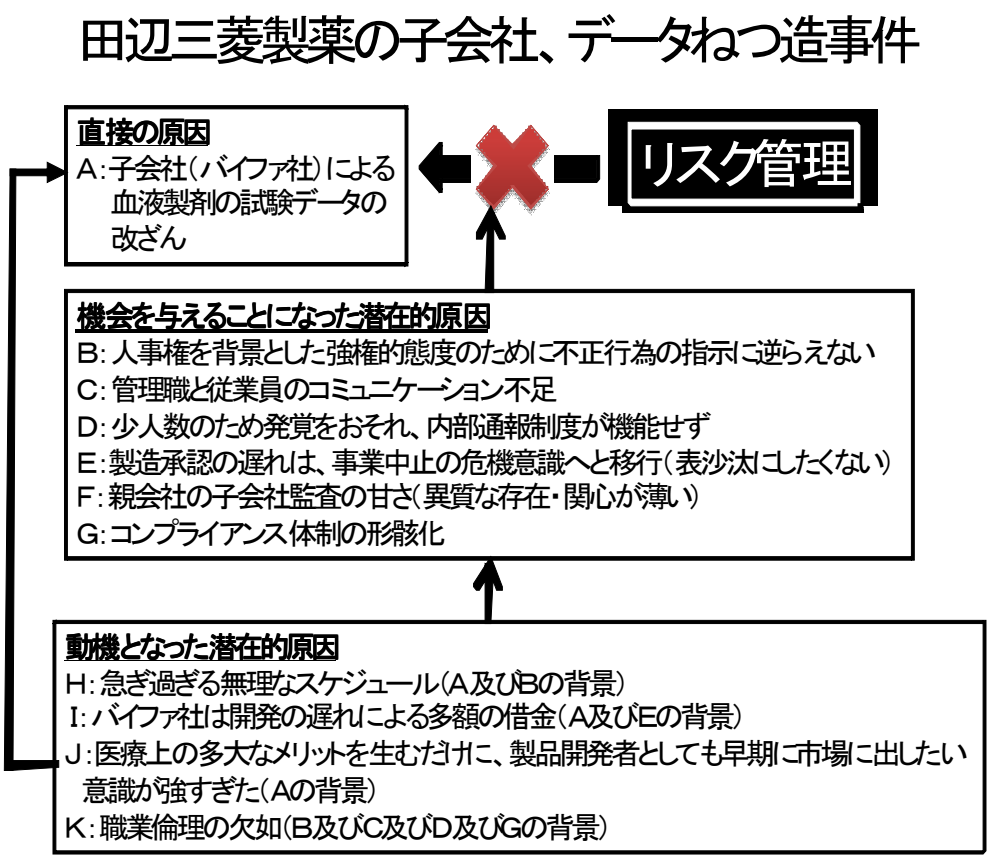
北村和敏

Ⅰ：企業不祥事と発生のメカニズム

【サマリー】

・2010 年 4 月 13 日、田辺三菱製薬の子会社（バイファ社）が血液製剤の試験データを改ざんしていた問題で、厚生労働省は親会社の田辺三菱製薬に対して、２５日間の業務停止を命じた。子会社の不正だが、「不適切な行為を漫然と見逃した」として親会社の責任について厳しく判断した。バイファ社が 2007 年 10 月に製剤の製造承認を取得したこの製剤は遺伝子組み換えによる血液製剤で感染の心配がいらない画期的な製剤として医療現場で使用され始めました。しかし、2008 年 12 月、バイファ社の社員から申請データに問題があるとの報告が親会社の田辺三菱製薬に上がり、社内調査チームによりバイファ社の調査が開始されます。社内調査結果から 2005 年 10 月～2007 年 3 月の間でデータ差し替え行為があったことが明らかになります。その後、バイファ社の社員からそれ以外にも、品質試験、ＧＭＰ管理上の問題等々が堰を切ったように報告が上がり、２回の社内調査実施後の 2009 年 3 月に申請データに不正があったことを公表し、自主回収に至ります。2009 年 4 月～12 月まで、当局による 7 回の実地調査と事情聴取があり、業務停止処分が下っています。その間、約 2 千例の患者に投与されたが重篤な副作用の報告はありませでした。

出典：田辺三菱製薬ホームページ、メドウェイ問題社外調査委員会報告より



上記図式は、「組織不祥事研究--組織不祥事を引き起こす潜在的原因解明--」（樋口晴彦）を参考に北村が作成。

©2013 Drucker “Management” Study Group

１）不正のトライアングル（動機―機会―正当化）の視点からみる不祥事の本質

・ 不祥事の発端は、不正を犯す動機となった原因が存在することから始まります。個人は善悪の葛藤の末、不正に走ってしまいます。その時、不正が可能な環境（状況）下にあれば、その環境は不正への機会を与えたこととなるのです。つまり、葛藤という一つ目のハードル、そして機会を与えてしまう環境（状況）という二つ目のハードルを越えてしまったとき、不祥事が発生するのです。

・ その後、不正をしたことを正当化しようとする思考が働きます。そうしないと罪の意識が大きくなり、耐えられない状況になってしまうからです。この不正のトライアングル（動機―機会―正当化）は、人はもともと善であるという性善説の下で成立する考え方です。

・ 資本主義社会において、個人は心の中で悪魔と天使の葛藤の末、組織の利益のためとか、個人の評価のために、一線を越えて不正をしてしまいます。そうならないように機会を与える環境（状況）を作ってはいけないのです。しかし、これはあくまで性善説の立場に立った話です。

・ 不正を無くすには、動機となった原因と、機会を与えてしまった原因の二つに対応していくことが重要です。

・ 不祥事事件の根っこは、個人ならびに組織のモラルの低さ、リーダーシップの無さ、企業倫理の欠如、ガバナンス体制の不備、企業風土、業界の常識などが絡み合ったものが存在します。

参考書籍：「事例で見る企業不正の理論と対応」八田進二
「企業不正対応の実務Ｑ＆Ａ」八田進二

２）ドラッカーの視点からみる不祥事対応への心得

・ 故意であろうとなかろうと、自らが社会に与えるインパクトについては責任がある。これが第一の原則である。組織が社会に与えるインパクトには、いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。（『マネジメント（上）』P371）

・ 組織には、守るべきいくつかの原則がある。透明でなければならない。誰もが構造を知り、理解できなければならない。最終的な意思決定者がいなければならない。危機にあってはその者が指揮をとる。権限には責任が伴わなければならない。誰にとっても上司は一人でなければならない。階層の数は少なくしなければならない。（『明日を支配するもの』P14）

・ 企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自身のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである。組織とは、目的でなく手段である。（『マネジメント（上）』P42）

・ 組織は、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすものである。それが出来ずして、人に命令したり、資源を使ったり、空間を占有することが許されるはずがない。ドラッカーは、社会のニーズ

©2013 Drucker“Management”Study Group

に頓着しないでいられる組織は、崇高な宗教団体と利己的なギャング団ぐらいのものだという。その証拠に、役に立たなくなった企業がつぶれても、当事者以外は誰も残念には思わない。あまりに当たり前すぎて拍子抜けするくらいである。つまり組織は、世のため人のためのものである。世のため人のためのものになる時、組織は繁栄する。逆に組織自身のためとなった時、あっという間に転落の一途をたどる。（『ドラッカー時代を超える言葉』P76）

・ 組織は、従業員、環境、顧客、その他何者にでもあれ、自らが関わりを持つあらゆるものに対して与える影響について、完全な責任がある。これが組織の社会的責任である。（『未来への決断』P98）

・ プロフェッショナルにとっての最大の責任は、2500 年前のギリシャの名医ヒポクラテスの誓いの中にはっきりと明示されている。「知りながら害をなすな」である。（『マネジメント（上）』P430）

・ 企業、大学、病院、ボーイスカウトを問わず、組織のエグゼクティブなるものは、優れた仕事を行うためには、自らの使命と目的が社会において最も重要な使命、目的であり、他のあらゆるものの基盤であるという信念を持たなければならない。そのような信念を持たないならば、その組織はやがて自信と誇りを失い、成果をあげる能力を失う。（『未来への決断』P109）

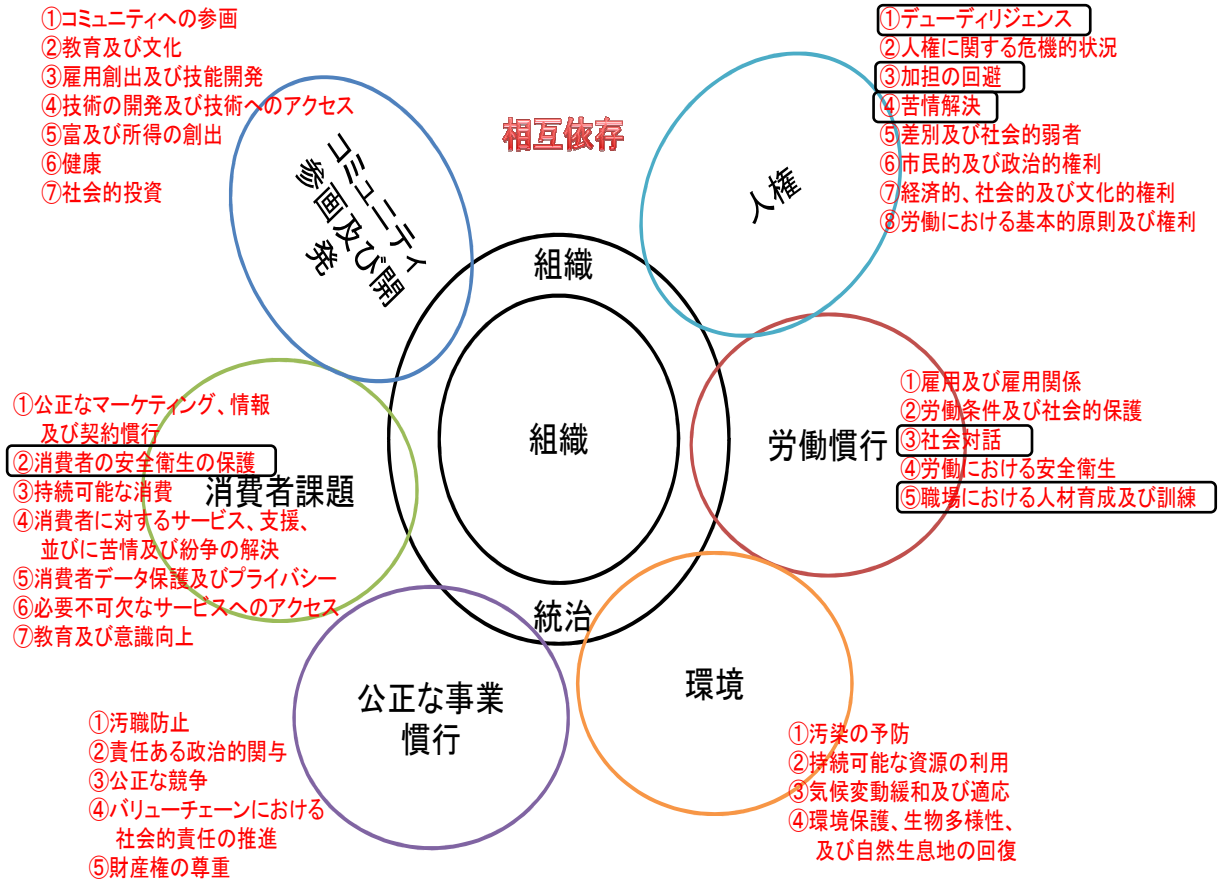
(コメント)

不祥事事件は、組織が社会的責任の遂行を通して、今まで積み上げてきた信頼と信用に大きなダメージを及ぼします。本来、組織は社会の一機関に過ぎず、社会が必要性を感じなくなれば一夜にしてなくなる存在のはずです。それだけに組織は、社会の中で生かされていると言う謙虚な態度と健全な社会のために貢献する姿勢が重要である。

©2013 Drucker“Management”Study Group

Ⅱ. ISO-26000 の視点から分析

ISO26000の7つの中核主題と36の課題



図：日本語訳　ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引（監修：ISO/SR 国内委員会　編集者：日本規格協会）を参考に北村が作成。

１）ISO-26000 の視点から不祥事を見つめる

・　個人ならびに組織のモラルの低さ、リーダーシップの無さ、企業倫理の欠如、ガバナンス体制の不備、企業風土、業界の常識など、その絡み合った存在（不正の元凶）は組織統治を狂わせ、ISO-26000 の６つの中核主題（人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画及び開発）に伝播します。伝播した実態は、ステークホルダーの不信へとつながり、組織全体の信用が失墜します。つまり社会はその伝播した実態から社会的責任の不備を指摘するのです。さらに、その不備への対応（早期回収・情報公開・プレス発表）の出来栄えは、組織のブランドイメージに大きく影響を与えます。

・　ISO-26000 は不祥事による信用の低下を回復させるためのツールとして活用が可能かもしれない。中核主題にかかわるステークホルダーへの影響度を測り、回復のための方法、優先順位を決め、信用回復への行動を的確に実施するための手引きとしても使用可能だと思う。

©2013 Drucker “Management” Study Group

●ISO-26000 の中核主題である【組織統治】の視点から見たとき

＜組織統治と社会的責任＞

社会的責任という文脈で考えたときの組織統治は、組織が行動するときに従うべき中核主題であると同時に、他の中核主題との関連で社会的に責任ある行動をとるための組織の能力を高める手段でもあるという特殊な性格を持っている。

効果的な統治は、意思決定及び実施に社会的責任の原則を組み込むことに基づいているべきである。

出典：ISO26000 社会的責任に関する手引（日本規格協会）

＊７つの原則：①説明責任、②透明性、③倫理的行動、④ステークホルダーの尊重、⑤法令順守、⑥国際行動規範の尊重、⑦人権の尊重

☆原則の捉え方：組織に行動のヒントを与え、行動の幅を拡大するものであると同時に組織は社会の公器であり、目的は「世のため、人のため」であることを経営者が自覚するためのものである。

（１） 社会的責任の原則
① 説明責任 ⇒子会社（バイファ社）でのデータ改ざんの報告を受け、親会社（田辺三菱製薬）主導で社内委員会を設置し調査を行う。調査結果からデータ改ざんの事実が判明。結果を厚労省に連絡し、申請の取り下げと承認の取り消しを願い出る。2009 年 3 月に製品の自主回収を実施。社内の実態調査結果を厚労省に報告。2010 年 4 月に厚労省は 25 日間の業務停止を命じる。その日に記者会見を開き、土屋社長以下幹部による詳細な説明を行った。
② 透明性 ⇒データ改ざん自体は不透明そのものであるが、発覚後の対応と情報の公開は透明性がある。データ改ざんの報告を受けるとすぐに社内調査委員会を設置して原因究明に入る。事実を確認して素早く規制当局に報告して、自主的に回収作業に入る。社外調査員会を設置して、社内の詳細な原因究明に向けて調査を敢行し、第三者委員会報告書をまとめて社会に公開した。その後もＨＰ上に定期的に委員会報告を掲載している。
③ 倫理的行動 ④ ステークホルダーの利害の尊重 ⇒バイファ社によるデータ改ざんは、薬事法違反であると同時に弱者である患者への裏切り行為でもある。医療用医薬品の薬価は、患者の苦しみを解消することをデータで示し、厚労省が国民に代わってそのデータの効果と費用を鑑みて、価格を決定している。あくまでＥＢＭ（エビデンス・ベースド・メディスン）である。このエビデンスをごまかすことは、研究者の職業倫理に反する以上に国民の財産を奪う行為に等しい。更にエビデンスの不安定な薬剤が医療の現場に出ていくことは思わぬ薬害に見舞われる患者も出てくる可能性がある。医療用医薬品の製造に携わっている社員は一般の製造業以上の倫理観を持って業務に臨むことが不可欠である。
⑤ 法令順守 ⑥ 国際行動規範の尊重 ⇒医薬品業界では、薬事法の順守並びに業界の自主規制である医療用医薬品プロモーションコードを順守はもちろんのこと、第３国での医薬品の製造販売に関して国内法が未整備の国に対して

は国際行動規範である IFPMA コードを順守する必要がある。このように医療用医薬品の製造販売においては、薬事法順守だけでなく、倫理規範を整備して事にあたっている。今回のデータ改ざん事件はこの本丸中の本丸である法令違反であり、あってはならない事件である。
① 人権 ⇒薬事法違反とされるデータ改ざんは、偽りのデータであり、投与を受けた患者が大きな代償を払わなければならない事態も考えられる。薬害による不幸は、こうしたデータ改ざん等によって発生している。そう言う意味では、患者の人権を無視した行為と取られるだろう。また、研究者をデータ改ざんに向かわせた上司によるパワハラも人権侵害に値する。人事権を楯に医薬品製造会社の管理職とは思えない無礼な発言は研究者の職業倫理すらも馬鹿にした行為である。

＜ISO-26000 が組織統治における期待する行動＞と実際

① 社会的責任の目標と定期点検⇒利益至上主義の傾向が強いため、売上目標に重きが置かれている
② 経営資源（ヒト・モノ・カネ）の目標⇒中期経営計画に基づく計画はある
③ リーダーシップ（風土つくり）⇒度重なるＭ＆Ａの中で共通に価値観の浸透が不十分
④ ダイバーシティ⇒子会社間の人事交流や人事異動がなく、固定活かされたモノカルチャーな世界
⑤ モニタリング（社内アンケート調査等）⇒社内インタビュー制度はあったが、真剣な対応でなかった
⑥ ステークホルダーエンゲージメント⇒子会社と親会社のコミュニケーションに希薄さが問題
⑦ 経営陣・管理職のＳＲ（社会的責任）教育⇒コンプライアンス教育も形骸化
⑧ 従業員のＳＲ教育⇒コミュニケーションが取れていない中では研修・教育事態が形骸化

●ISO-26000 の中核主題である【人権】の視点で見たとき

＜人権と社会的責任＞

ISO26000 には、人権に関する概括的な考え方として次のように記されています。人は、「生まれながらにして自由であり、かつ、尊厳と権利とについて平等」（世界人権宣言）です。すべての人が人であるが故に人権を有します。また、人権は法律や文化的伝統を超越するという優越性を持っています。これは基本的な、極めて大切な点です。人権を認識し尊重することは、法による統治の前提であり、社会的な正義とフェアネスの概念にとって、また社会にとって必須の制度の基盤として、欠いてはならない思想です。組織は個々の人の人権に影響を与えるが故に、その影響力が及ぶ範囲を含めて、人権を尊重する責任を負っています。これは組織の社会的責任である、としています。

＜人権の基本原則＞

人権は、全ての人に与えられた基本的な権利であり、人権を守るために個人・組織両方の認識と行動が重要である。人権５原則とは、固有なもの、絶対的なもの、普遍的なもの、不可分なもの、相互依存なもの、である。

☆原則の捉え方：人権を尊重し、影響が及ぶ人たちを幸せにすることを意識する。

・課題：「デューディリジェンス」（当然払うべき注意）の欠如

「この課題は、組織活動において不可欠な課題です。組織の中に人権についての方針を明確化すること

です。常にその方針に従った行動が取れているかを評価し、マイナスの影響へは対応は迅速に進めることが肝要です。」

⇒バイファ社の管理職の強権的態度のために、従業員は不正行為の指示に逆らえなかった。親会社である田辺三菱製薬も子会社でのこうした行為を全く察知出来ていない。自由にものが言えない状況を作ってしまった親会社の責任が問われる。第三者委員会は、急ぎ過ぎる製品化へのスケジュールが管理職の強権的態度に繋がったとの報告であるが、それ以上にM＆Aを遂行する親会社はグループの共通の価値観を持たせるような行動を何もしていない点に問題がある。子会社を孤立化させた事が不正を顕在化できなかった最大の原因がある。

・課題「加担の回避」

「この課題は、人権概念の広さと深さを物語ります。日本人が比較的疎い、あるいは軽視している問題です。人権侵害への加担については、ISO26000 は 3 つの形態をあげています。

① 直接的な加担⇒人権侵害を知っていながら手助けするケース。

② 便益を享受する加担⇒人権侵害を他者が行っているおかげで直接的に利益を享受しているケース。

③ 沈黙を続ける加担⇒組織的、継続的な人権侵害を関係当局に提起しないケース。

⇒バイファ社の管理職による強権的な態度は社内では周知の事実だった。従業員からのアンケートで親会社にはそれらしき内容は聞えていたようだが、十分な調査もしないまま放置していたことが、不祥事に繋がったと思われる。結果的に親会社は人権侵害への加担と見なされるであろう。

・課題「苦情解決」

「ISO26000 では、組織も国家と同じように人権を尊重する責任上、有効な苦情解決制度を構築し、救済制度が効果的に次のような機能を持つことをうたっています。①合法的であること、②利用しやすいこと、③予測可能なこと、④公正公平であること、⑤人権と矛盾がないこと、⑥明快で透明なこと、⑦対話と仲裁を基礎とすること」

⇒子会社であるバイファ社は社内に内部通報制度は存在したが、社員が少ないこともあり、誰が言ったかが分かるのではないかと全社員が思っていたようで、実態は機能不全状態だった。親会社である田辺三菱製薬はこう言う内部通報制度の問題点を把握して、もっと安心して通報できるような体制を取らなかったことが不祥事の事前回避が出来なかった原因と思われる。

●ISO-26000 の中核主題である【労働慣行】の視点で見たとき

＜労働慣行と社会的責任＞

企業や組織での雇用と労働が、社会にとって大きな意義をもつことはいうまでもありません。それは、企業や組織の成長、経済の発展、生活の安定、人材の育成などを通じて、人と社会を支えるものであり、組織の重要な社会的責任の一つです。労働慣行は、職場での身近なものであることから、そのあり方は、人々の法を尊重する意識に大きな影響を与えます。ISO26000 は、社会的責任のある労働慣行は、社会の正義と安定、さらには平和になくてはならないものとしています。

＜労働慣行の基本原則＞

基本原則は、「労働は商品でない」という ILO の「フィラデルフィア宣言」の理念が示されています。この原則は、労働者は、市場原理の中の商品やモノと同じように扱われてはならず、人間としての尊厳を大切にされるべきだというものです。

☆原則の捉え方：組織は労働（働くこと）を通して人を幸せにすることを意識する。

†ILO の使命：「男女が生産的なディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を得る機会を

促進することを目指す」
†ディーセントワークの定義：「自由、公平、安全及び人間の尊厳が存在する状況下で遂行される労働」

・課題「社会対話」不足

「ISO26000 で言っている社会対話は、組織が労使双方の優先的なテーマやニーズに配慮した方針をつくり、問題を解決するための仕組です。職場における参加を通じて、建設的な労使関係を構築するなど、労働慣行に置いて、重要な意義を持つものです。また社会対話について組織が行うべき行為としては以下の三つです。
① 社会対話への理解、②団結権の尊重、③組織の変更と対応
⇒子会社であるバイファ社は、グループのお荷物というイメージを払しょくするために、何としても新製品であるメドウェイ注の開発を急ぐ必要に迫れていた。これが製品化できなければ会社自体の存亡が掛かっていた事実から、労使の建設的な対話を越えた事態になっていたことが考えられる。

・課題「職場における人材育成及び訓練」の不足

「組織は、個人の能力及び就業能力（エンプロイアビリティ）を高めるための人材育成と訓練を計画的に、以下の内容を進める必要がある。①能力開発とキャリアアップの機会と提供、②健康・福祉増進」
⇒バイファ社では、旧ミドリ十字からの出向者と現地採用の従業員との間に待遇面、給与額で大きな差があったことが、社員の一体感を失わせていた。コンプライアンスの研修は定期的にあったが共通の目的意識が希薄な中での研修には限界があり、形骸化していた。現場の社員の意識状態を把握できなかった経営幹部の意識の低さがコンプライアンスの教育事態を形骸化したと言えるであろう。

●ISO-26000 の中核主題である【消費者課題】の視点から見たとき

＜消費者課題と社会的責任＞

社会的責任に関する消費者課題は、特に公正なマーケティング慣行、安全衛生の確保、持続可能な消費、紛争解決及び救済、データ及びプライバシーの保護、主要な製品及びサービスへのアクセス、弱い立場にある消費者及び不利な立場にある消費者のニーズへの対応、並びに教育と関係している。
消費者保護の領域における最も重要な国際文書である国連消費者保護ガイドラインには、消費者課題及び持続可能な消費に関する基本情報が示されている。

＜消費者課題の基本原則＞

消費者課題では、以下に示す国連消費者保護ガイドラインの「消費者の権利①～⑦」に追加原則（⑧～⑪）を加えて１１の原則を示しています。まずは消費者の権利を理解して組織経営に反映することが、ISO26000 の消費者化課題の実践の出発点です。

①安全の権利、②知らされる権利、③選択する権利、④意見を聞き入れられる権利、⑤救済される権利、⑥教育を受ける権利、⑦健全な生活環境の権利、⑧プライバシーの尊重、⑨予防的アプローチ、⑩男女の平等にもとづく女性の社会的地位の向上、⑪ユニバーサルデザインの推進

☆原則の捉え方：組織は消費者を幸せにすることを意識する。

・課題「消費者の安全衛生の保護」の無視

「ISO26000 では課題の趣旨として、次の五つを言及しています。①安全で、かつ使用時又は消費時に許

容できない害を及ぼす危険がないこと、②製品及びサービスの安全は法的要求事項の有無にかかわらない、③安全保護は、意図された用途及び予想される誤用の両方が対象、④安全な使用のための指示が重要、⑤安全保護策には製品回収の仕組みが必要」
⇒ISO26000 には関連する行動及び期待として、①製品開発における安全確保、②製品設計における安全確保、③使用における安全確保、④市販後に予期せぬ危険性を発見した場合の安全確保が記されています。今回のデータねつ造事件は、これらの安全確保を無視した行為と言えます。弱者である患者への投与を考えれば、絶対に犯してはならない行為です。患者に不利益が及ばないような体制作りが必要です。ねつ造の機会を与えないようなハード面での対処、ならびに動機を起こさせないような職業倫理教育等のソフト面の教育の両方が不可欠です。

参照書籍：「ISO-26000 社会的責任に関する手引」ISO/SR 国内委員会　監修
出典：田辺三菱製薬ホームページ、メドウェイ問題社外調査委員会報告

Ⅲ. ドラッカーと ISO26000（組織統治を中心に）

１）ドラッカーが言及する組織の社会的責任と ISO-26000 からの視点

・社会的責任の問題は、企業にとって二つの領域において生ずる。
① 第一に、自らの活動が社会に対して与える影響から生ずる。
② 第二に、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生じる。 （『マネジメント（上）』P369）

・ISO-26000 では、組織の影響(impact of an organization)、影響(impact)を次のように定義する。「全体的又は部分的に、組織の過去及び現在の決定及び活動の結果として生じる。社会、経済又は環境へのプラス又はマイナスの変化」としています。
【社会的責任に関する手引：ISO/SR 国内委員会　監修】

・ドラッカーが言及している影響(impact)の意味合いは、プラスの意味合いではなく、マイナスの変化、副産物、限りなくゼロに近づけるものを指している。

・副産物をゼロに近づけるだけでなく、そのプロセスにおいて事業化が可能かどうかを真剣に考えることをドラッカーは要求しています。
・故意であろうとなかろうと、自らが社会に与える影響については 責任がある。これが原則である。
（野獣の原則） 組織が社会に与える影響には いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。 （『マネジメント（上）』P371）

・ドラッカーが言及する社会的責任の一つは、本業から発生する副産物はゼロに近づけることです。具体的な取り組みとして ISO-26000 の中核主題をモノサシにして、「経営・業務の品質改善」が可能です。更に副産物の中にはいまだに気付いてないものも存在する。また、今後起こる可能性がある副産物も予期・予防する努力が必要である。グローバルな世界では、思いも付かなかった副産物が存在する。それを見つける手引きをしてくれるのも ISO-26000 である。

©2013 Drucker“Management”Study Group

・副産物をゼロに近づける活動のプロセスの中で、事業化することが出来れば、それは「経営・業務のイノベーション」につながる。またそういう目線で捉えることが重要である。

・ドラッカーが言及するもう一つの社会的責任とは、本業の強みを生かして社会の問題に取り組み、解決することです。これは「社会的なイノベーション」であり、組織は少なくとも社会の問題・課題に取り組む姿勢と検討が不可欠です。（『マネジメント（上）』P387）

・企業をはじめあらゆる組織が、社会の深刻な病気のすべてに関心を払わなければならない。できれば、それらの問題を、組織の貢献と業績のための機会に展開しなければならない。それが出来なくとも、少なくとも問題がどこにあり、どう取り組むべきかを検討しなければならない。関心を払わないということは許されない。この組織社会においては、彼ら組織のほかに、諸々の社会の問題について関心を払うべきものがいないからである。（『マネジメント（上）』P407）

・ISO-26000 の中核主題の一つである「コミュニティへの参画及び発展」への手引きを参考に、自分たちが重要と思っている分野で、自分たちの強みを生かした活動で社会の課題に貢献することが可能です。

・企業、政府機関、大学、労組、軍隊のいずれであれ、社会的機関が継続性を維持するための唯一の方法は、自らの組織構造そのものの中に、体系的かつ組織的なイノベーションのメカニズムを組み込むことである。（『すでに起こった未来』P119）

・組織社会においては、あらゆる組織が技術の研究開発だけでなく、社会の研究開発に取り組まなければならない。社会とコミュニティの問題を識別し、その解決を事業機会とするためのイノベーションを行わなければならない。（『マネジメント（上）』P390）

・「経営・業務の品質改善のためのイノベーション」は守りの社会的責任、社会の問題を機会に変える「社会的なイノベーション」は攻めの社会的責任と捉えることが肝要である。

・ドラッカーはこれらの課題に取り組む時は、短期と長期のバランス、現在と未来のバランスを考慮に入れた取り組みの重要性を指摘している。

・グローバル化はこれくらいでいいだろうという社会的責任への対応には、厳しい事態を突き付けます。それはガバナンスの改善不足からくるのではなく、ISO-26000 の中核主題への基本的な考え方の相違から発生する。

・グローバル化の世界では、この社会的責任の国際標準規格である ISO-26000 の中核主題への積極的な関与が求められる。

・ISO-26000 が発行される前と後で、何が変ったか？

©2013 Drucker“Management”Study Group

今までも、組織は社会から信頼・信用を得るための行動はやってきた。しかし体系化されていなかった。今までは経営者の信念、ポリシーをベースに社会に信頼されると信じるやり方だった。ただただ手探りの活動だった。双方向性に欠けていた。しかし、今では体系的なアプローチが可能になった。

・ISO-26000 が我々に提供したものは、社会的責任とは何かを体系的に考えさせ、そしてどのようにすれば社会的に責任のある方法で組織を運営することが出来るかの一助となるガイダンス（手引き書）である。しかし、形式的な活用では意味をなさないと思う。疲れるだけである。ガイダンスに振り回されるのではなく、あくまで主体は組織自身に存在する。自分たちの価値観を信じて、優先順位を決め、社会からの信頼と信用を勝ち取らなければならい。そうでないと薄っぺらな偽善者に見られてしまう。

・ISO-26000 では、社会的責任（social responsibility）を次のように定義しています。
「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような（①～④）透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任」

① 健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する
② ステークホルダーの期待に配慮する
③ 関連法令を順守し、国際行動規範と整合している
④ その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される

【ISO-26000 社会的責任に関する手引　ISO/SR 国内委員会　監修】

・ドラッカーは健全な社会、自由な社会の維持・発展への組織の責任について以下のようなことを言及しています。

1）企業の健康は、マネジメントの責任である。企業の健康は社会の病とは両立しない。企業が健康であるためには、健全な、少なくとも機能する社会が必要である。社会の健全さこそ、企業が成功するための前提である。（『マネジメント（上）』P392）

2）自由な社会は、人間というものが、基本的に完全ならざる存在、完全たりえぬ存在であって、しかも完全ならざるがゆえに責任を伴う存在であるとの認識によってはじめて可能となる。
（『産業人の未来』P158）

3）社会とは人間の実在の表層であり外皮である。（『断絶の時代』P 391）

・つまり、病んだ社会では人間が行う組織活動が阻害されることになる。不健全な社会は人間に喩えると皮膚病に値する。だから組織は常に社会の健康と発展的繁栄に貢献するような行動をとり、外皮である社会を健全な状態に保つことが組織の責任であるという。

2）ドラッカー思想を通して ISO-26000 を見つめる

・社会が健全に機能するためには、「継続と変化」の概念を取り入れるべきである。

・社会は自己調整機能を有する自律的存在であり、変化発展していく有機体である。
・ISO-26000 で謳っている原則と期待する行動は、ドラッカーが思考の基礎に置く「継続と変化」に値する。
・ 継続するために変えてはならないものが原則であり、変化するために変えなければならないものが期待である。
・ISO-26000 とは、継続と変化を実践するための手引書（ガイダンス）である。
・ISO-26000 の原則を行動のイカリとして利用する。組織は社会の公器であることを自覚する。
・ISO-26000 とは、組織の正統性を創出する手引書（ガイダンス）である。
・ISO-26000 が中核主題の一つとして取り上げた「コミュニティ参画と発展」への取り組みは、まさに組織が変化していくために真剣に取り組むべき主題である。
・ISO-26000 が中核主題の一つとして取り上げた「コミュニティ参画と発展」への取り組みは、まさに社会の病への組織の挑戦である。
・ISO-26000 は組織に創造・変化・革新のためのベスト・プラクティスを提示している。創造・変化・革新こそが、組織を健全な状態を保つ条件である。
・ISO-26000 は、来たるべきポスト資本主義の時代を見据えたものである。2010 年に発行され、10 年～20 年（2020 年～2030 年）掛けて涵養させなければならない。
・組織は社会的責任を果たし続けることで、初めて本業である事業の遂行、使命・目的の実践が許されているのです。組織を取り巻くステークホルダーへの十二分な配慮は存在条件と言えます。
・ISO-26000 では、ステークホルダーの期待への配慮とコミュニケーションの重要性が説かれている。

・ドラッカーが考える社会的責任は組織に二つの対応を要求しています。一つは「自らの活動が社会に与える影響への対応」、そしてもう一つが「重要な社会の課題への対応」です。ISO-26000 では、この一つ目の対応へのアプローチを明確に謳っています。それは組織の行為を受ける側、影響を与えられる側に中心があるとしています。つまり、組織の評判を守るのではなく、一歩踏み込んで、影響を受けるステークホルダーへの配慮をすることとしています。社会的責任をリスクマネジメントと捉えるとそれは「自分の評判を守る」という今までの考えの枠から抜け出せないからです。もう一つの対応については、中核主題の「コミュニティ参画及び発展」の中で具体的な対応を提示しています。

参照【ISO-26000 社会的責任に関する手引　ISO/SR 国内委員会　監修】

・さらに具体的な方法として、①影響の範囲（スフィア・オブ・インフルエンス）、②不正な行為への加担（コンプリシティ）、③当然払うべき注意（デューデリジェンス）をあげています。これは特定の部門がやるのではなく、組織全体が取り組むことが重要としています。

参照【ISO-26000 社会的責任に関する手引　ISO/SR 国内委員会　監修】

・ISO-26000 では、デューディリジェンス(due diligence)を次のように定義しています。
「あるプロジェクト又は組織の活動のライフサイクル全体における、組織の決定及び活動によって起こる、実際の及び潜在的な、社会的、環境的及び経済的なマイナスの影響を回避し軽減する目的で、マイナスの影響を特定する包括的で積極的なプロセス」である。

参照【ISO-26000 社会的責任に関する手引　ISO/SR 国内委員会　監修】

©2013 Drucker “Management” Study Group

・これは、ドラッカーが言及する社会的責任の一つである「本業から発生する副産物をゼロに近づける」、これこそ当然払うべき注意（デューディリジェンス）である。

・組織の責任に関する原則は、自らのもたらす影響を事前に知り、予防することである。好ましからざる影響を自ら防がなければ、問題のほうからやってくる。（『断絶の時代』P203）

＜参考文献＞

① 日本語訳　ISO 26000:2010 社会的責任に関する手引（監修：ISO/SR 国内委員会　編集者：日本規格協会）
② 田辺三菱製薬ホームページ、メドウェイ問題社外調査委員会報告
③ 「組織不祥事研究--組織不祥事を引き起こす潜在的原因解明--」（樋口晴彦）
④「事例で見る企業不正の理論と対応」（八田進二）
⑤「企業不正対応の実務Q＆A」（八田進二）
⑥『産業人の未来』（P.F.ドラッカー著、上田惇生訳、ダイヤモンド社）
⑦『断絶の時代』（同上）
⑧『マネジメント（上）』（同上）
⑨『すでに起こった未来』（同上）
⑩『未来への決断』（同上）
⑪『明日を支配するもの』（同上）
⑫『ドラッカー時代を超える言葉』（上田惇生著、ダイヤモンド社）

【執筆者プロフィール】
北村　和敏（きたむら・かずとし）
1960 年 3 月 7 日生　経営倫理士
所属学会：日本経営倫理士学会　経営倫理士協会　ドラッカー学会
中央大学理工学部卒　物性理論を研究　製薬会社勤務
営業部門　学術部門　人事部門　営業企画　経営推進　コンプライアンス推進部門を経て現在は渉外業務に従事。趣味はジョギング

©2013 Drucker“Management”Study Group

添付資料
組織不祥事の事例、深堀調査表

「組織の社会的責任」分科会	
氏名	北村和敏

不祥事名	田辺三菱製薬の子会社によるデータねつ造事件

１．不祥事の概要

（1）発覚の経緯（なぜ不祥事が明るみに出たか）

・2009 年 3 月　田辺三菱製薬は子会社（バイファ社）による申請データに不正があったことを公表。

（2）不祥事の背景（不祥事が起こらざるを得なかった事情など）

・急ぎ過ぎる無理なスケジュール
・バイファ社は開発の遅れによる多額の借金があった。
・医療上の多大なメリットを生むだけに、製品開発者としても早期に市場に出したいという意識が強すぎた。
・医療用医薬品を扱っている社員の職業倫理の欠如
・人事権を背景とした強権的態度のために不正行為の指示に逆らえなかった。
・バイファ社において管理職と従業員のコミュニケーション不足
・製造承認の遅れは、事業中止の危機意識へと繋がり、表沙汰にしたくない方向に動く
・親会社である田辺三菱製薬の子会社監査の甘さ
・M＆Aの連続で、子会社への関心が薄かった
・血液製剤の開発は異質な存在であり、距離を置いた存在だった。
・コンプライアンス体制の形骸化
・内部通報制度は機能不全状態

（3）事件・事故の経緯（時系列で）

・1981 年、旧ミドリ十字は遺伝子組み換えにより製造するアルブミン製剤の研究開発をスタート
・1996 年 11 月、旧ミドリ十字の製造子会社としてバイファ社が設立
・1996 年 12 月、旧ミドリ十字とバイファ社による共同開発体制スタート
・その頃、旧ミドリ十字は HIV 問題で会社幹部が刑事訴追され、被害者・遺族から多額の損害賠償請求を受け、極めて厳しい経営状況であった。
・1997 年 10 月、メドウェイ注の製造承認申請を行う（申請後３年以内の承認を目指す）
・1998 年 8 月、バイファ社は大阪市から北海道千歳市に移転

©2013 Drucker“Management”Study Group

・1999 年 10 月、千歳工場竣工
・2000 年 8 月、当局より安全性面での追加臨床試験の要求を受ける
・2001 年 2 月、二プロが資本参加（49%の株式保有）
・追加臨床試験は 2002 年 7 月～2005 年 1 月までの期間を要した
・＜2005 年 10 月～2007 年 3 月の間でデータ差し替え行為が発生＞
・2007 年 10 月、メドウェイ注 5%（有効期間 12 ヶ月）、メドウェイ注 25%（有効期限 24 ヶ月）の製造承認を取得する
・2008 年 5 月、5%製剤の有効期間 24 ヶ月にする旨の一変申請
・2008 年 8 月、バイファ社の研究員が上司に対して、改良製剤の一変申請データに問題ありの報告
（測定方法の改良検討に目途が立たない）
・2008 年 12 月、バイファ社から申請データに問題があるとの報告が親会社である田辺三菱製薬（製造販売業者）に上がる。
・すぐに社内調査チームによりバイファ社の調査が始まる。
・2009 年 1 月、社内調査の結果、一変申請のための安定性試験に問題があることが判明し、申請の取り下げを申し出る。
・その後、バイファ社の社員から、それ以外にも、品質試験、GMP 管理上の問題等々が報告される。
・2 回の社内調査がその後、実施される。
・調査結果から 2005 年 10 月～2007 年 3 月の間でデータ差し替え行為があったことが明らかとなる。
・2009 年 3 月、申請データに不正があったことを公表し、自主回収を行う。
・2009 年 4 月、田辺三菱製薬は社長を委員長とする「メドウェイ問題対策委員会」を立ち上げて継続調査
・2009 年 4 月～12 月までに、当局による 7 回の実施調査と事情聴取
・2009 年 9 月より、社外調査委員会（メドウェイ問題社外調査委員会）が調査を開始
・2010 年 4 月　2 日、報告書を公表
・2010 年 4 月 13 日、田辺三菱製薬に 25 日間の業務停止処分が下る

†その間、メドウェイ注は 2008 年 5 年～2009 年 2 月までの 10 ヶ月間で約 2 千例に投与（重篤な副作用報告はない）

（4）記者会見（会見の日、回数、内容等）

・2010 年 4 月 13 日午後、田辺三菱製薬の土屋社長が会見を開き、「患者、医療関係者などに心よりお詫び申し上げる。今回の行政処分を重く受け止め、再発防止に取り組みたい」と謝罪した。

・不正の舞台となったバイファは、薬事法に基づく製造管理基準を守らず製造したことなどで、製造業を 14 日から 5 月 13 日まで 30 日間停止。親会社の田辺三菱には第 1 種医薬品製造販売業を 17 日から 5 月 11 日まで 25 日間停止する処分が下った。親会社といえども「不正行為を漫然と見逃し」、薬事法の基準に合わない申請データを提出するに至ったことなど、管理監督する製造販売業者としての薬事法上の責任を重く見た形となった。

・業務停止となる第 1 種医薬品製造販売業は、処方せん医薬品が該当し、田辺三菱は一部製品を除き販

売活動ができなくなる（安全管理業務は継続）。同社によると、薬価ベースで 3900 億円の売上高のうち第１種医薬品は 2800 億円程度。ただ、代替医薬品がなく、安定供給がなされなくなると現場に混乱が生じることから、関節リウマチ薬レミケードなど７成分（売上高約 500 億円）が処分対象外となった。

・ただ、業務停止中でも、在庫の出荷、卸からの医療機関への納入はでき、在庫も１ヵ月強は確保できていることから供給には支障ないとみている。しかし、今後取引停止や入札参加の停止のおそれにも触れ、今回の処分による業績への影響は５月の決算発表で示すとした。

・また医療現場の混乱を避けるため田辺三菱の業務停止開始が 17 日まで猶予されたため、その間同社は、安定供給に最大限努力することや処分除外品があることなど医療機関への説明に全力を上げる。

２．原因分析

（1）経営トップの姿勢（不祥事が発覚するまで、どのような経営の舵取りだったか）

・子会社であるバイファ社は、旧ミドリ十字によって設立され、遺伝子組み換え型の血液製剤開発に特化した会社であり、親会社からは異質な存在として見ていた。

・人事の交流・異動もほとんどなく、業務監査も十分ではなかった。利益をあげている製品もないため、早く新製品を市場に出す様にプレッシャーが掛かる無理な計画を容認していた。
また、現場で起こっているリスクの収集も不十分と言わざるを得ない。

（2）危機意識の欠落

・子会社の幹部からの報告と業務監査報告だけを鵜呑みにして、現場から上がってくるアンケートや社員の意見を取り上げての議論も出来ていない。

（3）ブランドイメージ

・業界内でもＣＳＲ活動はお手本的存在。

・ＭＲ活動も医療関係者から評価は高い。

・抗ヒトＴＮＦαモノクロナール抗体製剤：レミケードの評価が高い。

（4）秘密主義

・バイファ社は、現場から上がってくるネガティブな意見は、理由を付けてもみ消していた。親会社へは、都合の悪い事案は報告していない。

（5）利益至上主義

・親会社からの無理な計画が、子会社を捏造に走らせた。

・利益が出せていない子会社は上市を焦った。

（6）機密情報の欠落

・特になし

（7）品質管理の手落ち

・データねつ造をする動機と機会を与えてしまった。

・研究員の職業倫理も看過できない。

©2013 Drucker“Management”Study Group

(8) 経営理念の空洞化

・度重なるM&Aの影響で、社員の共有すべき理念の浸透が不十分であった。
・特に子会社であるバイファ社はグループ内での存在をアピールしたいが為に目先の利益に走ってしまった。

(9) 組織風土とコミュニケーション不足

・度重なるM&Aによって、５つの医薬品事業部が短期間に一緒になったため、組織風土の均一性は出来上がってない。
・親会社と子会社間の人事交流・異動もほとんどなくコミュニケーションも不足していた。
・バイファ社はグループ内でも異質な存在だっただけに、本社の監査の目が届きにくく、社内の管理職と従業員のコミュニケーションもギクシャクした状態だった。

(10) マスコミ対応の失敗

・特に失敗はない。淡々と業務停止内容と今後の対応を話す。

３．信頼回復対策および再発防止策

(1) 緊急対策（不祥事が起こり、緊急にどのような対策を講じ、対応したか）

・田辺三菱は、子会社が作成した申請データに問題があるとの報告を受けると同時に社内調査チームを作り、調査に入る。申請データに不正が判明すると、すぐさま公表そして自主回収へと行動した。

(2) コンプライアンス体制の見直し

・2003 年にバイファマインドと称する行動基準を中核としてコンプライアンス体制は確立していたが、経営トップの姿勢に形骸化の原因があった。
・現場からの意見に耳を傾けて、経営者は真剣に向き合うことを宣言する。
・ホットラインの機能が十分でなかったため、グループ全体において体制の充実と研修・教育を通して、内部通報の意義を役職員に伝えた。
・通報者が不利益を被らない信頼される通報体制の改善を図り、早期発見に繋がる実効性を高める。

(3) 社外の目の活用

・2009 年より、「メドウェイ問題社外調査委員会」を設立し、社内の関係医者へのヒアリングを始めた。

(4) 教育・研修の徹底（社員の意識改革など）

・内部通報の意義を認識・理解してもらう研修を徹底した。

(5) 品質管理の徹底

・メドウェイ業務改善計画フォローアップ委員会は、グループ製造所品質管理問題対策分科会を通して、改善計画書を作成した。内容は、①教育研究の強化、②管理体制の強化と適正配置、③品質管理業務の改善、④製造販売部門の品質保証業務の強化の４つの課題について詳細な計画を策定し、順次実行に移す。

©2013 Drucker“Management”Study Group

（6）危機管理の徹底

①事業計画立案時におけるリスクマネジメントの強化、②合併新社における両者固有リスクの評価と対応、③子会社における適切な人事組織体制および人材確保、④医薬品製造業に従事する従業員に対する研修・教育体制の充実、⑤内部通報制度の充実、⑥リスクのレベルに応じた不正行為防止のための組織・作業手順の改善、⑦リスクレベルに応じた内部監査の方法の確立（監査の範囲、方法、投入する人員等をリスクレベルから判断）

・品質に関する危機管理として、①強化監査、②抜き打ち監査、③品質試験リスク低減化活動、④品質レビュー会議、⑤年次報告書の作成と確認

（7）ステークホルダー対策

・改善計画の進捗状況をＨＰ通じて社外に公表

（8）マスコミ対応

・２０１０年４月１３日に当局より業務停止処分が下ると同時に田辺三菱製薬の土屋社長以下、経営幹部は謝罪会見を実施。

（9）組織風土の改善

①経営陣の刷新（取締役会の機能強化を目的に社外取締役の招聘、信頼性保証本部長の交代）
②グループ内子会社経営を含めたガバナンスの強化（「メドウェイ問題・品質管理問題に関わる信頼回復に向けた社外委員会」を設置。人事ローテーション。）
③コンプライアンスの徹底（「内部統制・コンプライアンス推進部」の設置。内部通報制度の充実。「企業行動憲章確認の日（４月１３日）」の設定。対話集会、研修の充実）

（10）創業の精神、経営理念の見直し

・見直しはしていない。
【企業理念】医薬品の創製を通じて、世界の人々の健康に貢献します
【めざす姿】国際創薬企業として、社会から信頼される企業になります
【企業行動憲章】私たちは、一人ひとりが高い倫理観を持ち、公正かつ誠実であることをすべてに優先し、行動する。（①使命感と誇り、②挑戦と革新、③信頼と協奏、④社会との共生）

（11）経営体制（創業家、同族会社等）の改革

・2011 年 6 月の株主総会を機に 2 名の社外取締役を招聘し、経営の透明性、客観性の向上のための取締役会の監督機能を強化。
・2011 年 5 月にチーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）に代表取締役を任命し、配下の組織として 2011 年 6 月に「内部統制・コンプライアンス推進部」を設置。

©2013 Drucker “Management” Study Group

４．業績動向

（1）赤字から黒字への転換

・2009 年度　売上高　4,047 億円（△2.4%）
　　経常利益　616 億円（△15.1%）
・2010 年度（予測）
　　売上高　3,800 億円（△6.1%）
　　経常利益　550 億円（△10.8%）
・2010 年度　売上高　4,095 億円(1.2%)
　　経常利益　766 億円（24.4%）
・2011 年度（予測）
　　売上高 4,030 億円（△1.6%）
　　経常利益 630 億円（△17.8%）
・2011 年度　売上高 4,071 億円（△0.6%）
　　経常利益 687 億円（△10.3%）
・2012 年度（予測）
　　売上高 4,290 億円（5.4%）
　　経常利益 700 億円（1.8%）

（2）業績・復配

・メドウェイ事件の影響は財務的には感じられない。

（3）経営体質強化

財務数値比較	2009 年度	2010 年度	2011 年度
・自己資本比率	84.1%	84.3%	87.3%
・1 株当たりの当期純利益	53.91	67.27	69.54

（4）ブランド価値

・2011 年 2 月付けで、製薬協を自主退会。公取協では常任会社から運営会社に格下げ。
2012 年 7 月以降は元の常任会社に復活。
・一部の医療機関では、口座のカット・ＭＲの訪問禁止が見られたが、業績にはほとんど影響はなかった。

（5）経営統合

・特になし

（6）特記事項

・2010 年度予測では、行政処分（メドウェイ事件）の影響による損失 33 億円。
・2010 年度結果では、影響額は 7 億円。
・2011 年度結果では、影響なし。

５．学ぶべき教訓

（1）なぜ不祥事が起こるのか

・データねつ造を起こす動機が発生し、それを許してしまう機会を与えることで不祥事が起こる。

＜動機となった潜在的原因＞

①急ぎ過ぎる無理なスケジュール
②バイファ社は開発の遅れによる多額の借金
③医療上の多大なメリットを生むだけに、製品開発者としても早期に市場に出したい
④意識が強すぎた
⑤職業倫理の欠如

©2013 Drucker “Management” Study Group

＜機会を与えることになった潜在的原因＞

①人事権を背景とした強権的態度のために不正行為の指示に逆らえない

②管理職と従業員のコミュニケーション不足

③少人数のため発覚をおそれ、内部通報制度が機能せず

④製造承認の遅れは、事業中止の危機意識へと移行（表沙汰にしたくない）

⑤親会社の子会社監査の甘さ（異質な存在・関心が薄い）

⑥コンプライアンス体制の形骸化

以上、動機の原因５つ、機会の原因６つの優先順位を決めて、具体的な対策を計画し、粛々と実行する。

（2）法的な問題か、社会通念や社会常識の問題か

・データねつ造は、薬事法違反であり、完全な法令違反行為である。

（3）人間の弱さ（ウソをつく、隠すなど）への対策

・職業倫理の教育　　コミュニケーションが取れる雰囲気つくり（組織風土改革）

（4）過去の経験とこれからの対応

・M&Aによる事業規模拡大に潜むセクショナリズムの打破として、内部的な人事異動による文化交流。

・合併後の会社の理念・ミッションの再確認と全社員への浸透教育。

（5）業界の常識（官製談合など）と自社の判断

・薬事法、医療用医薬品公正競争規約、医療用医薬品プロモーションコード、自社企業行動憲章、コンプライアンス・プログラム、企業行動基準の背景となる基本精神を涵養する。（社会の期待と信頼を理解する）

（6）顧客満足度の向上

・不祥事対応は、透明性をもった真摯な対応と素早い説明責任が必要不可欠である。

（7）行動基準の改定と良識ある行動

・外部の調査委員会を作り、客観的に内部調査を実行する。

（8）内部通報制度の活用（内部通報制度は機能しているか）

・内部通報制度の意義を全社員に説明して、通報の重要性の認識を深めた。その結果、今回のバイファ社以外でのデータ改ざん情報が社員から報告があがり、外部調査の結果、事実が判明した。不正は見逃さないという意識が従業員に涵養してきた。

（9）消費者目線

・職業倫理教育を通して、薬事法の意義を再確認して、患者目線で業務を行う姿勢に尽力している。

参照資料：田辺三菱製薬ホームページ、メドウェイ問題社外調査委員会報告

©2013 Drucker“Management”Study Group

【人権】：日産自動車事件、ナイキのスエットショップ（搾取工場）問題、未来工業（日本一幸せな会社)、鍋屋バイテック

丸山有彦・北村和敏

■総論 ［丸山有彦］

1　人権の国際化

人権意識が高まり、人権の国際化が進む傾向は、もはや後戻りできない。

同時に、各国が独立した主権国家として成立している以上、一律の規範とすることには限界がある。

すなわち、人権をめぐる問題は、政治がらみになりやすく、これを明示して命令規範としても、その効果はあまり期待できない。この点で、人権に関する規定をもつISO26000が、認定基準となりえないのは当然の帰結であった。

人権の国際化の流れを第二次大戦後に見ると、世界人権宣言（1948年)、国際人権規約（1966年）がある。実効性を持ったものは国際人権規約であって、それも一定の限定的なものにとどまっている。1966年に国連で採択されたものの、発行は1976年であり、日本において発行されたのは、1979年であった。一方、国際人権規約は、加盟国を直接に拘束する条約であり、命令規範として重要な指針となっている。その結果、加盟国が限定されることになった。人権を規定化することをめぐって違和感の表明がなされるのは、現在でも続いている。

2　ドラッカーの立場

ISO26000における人権の定義は、「人権とは、人であるがゆえに全ての人に与えられた基本的権利である」というものである。教科書的な定義であって、いわゆる天賦人権説である。

この考えは、社会契約説を基礎としている。人間は生まれながらにして自由かつ平等であり、生来の権利たる自然権を持っている、これを確実にするために社会契約を結び、政府に権力行使を委任したとするものである。それに伴って、政府が権力を恣意的に行使して権利を不当に制限する場合には、人民は政府に抵抗する権利を有するというものである。

ドラッカーの立場は、これとは違っている。エドマンド・バーク『フランス革命の省察』(1790年)、ハイエク『隷従への道』（1944 年）の考えを大切なバックボーンとするドラッカーからすると、18世紀の啓蒙思想家であるロックやルソーなどの説いた社会契約説に基づく天賦人権説は、受け入れがたいことになる。

天賦人権説に基づいた思想は、アメリカ独立宣言やフランス人権宣言（1789 年）に具体化されている。しかし、アメリカにおいて注目されるのは、ロック流の独立宣言（1776 年）が引き継がれていない点である。独立宣言の12年後、1788年に制定された「合衆国憲法」では、ロック流の思想は排除されている。

こうした人権概念に対する考え方の違いは、ドラッカーにおいては、けしていい加減にできるものではない。1942年出版の『産業人の未来』において，「理性万能主義がもたらしたもの」を分析して

©2013 Drucker “Management” Study Group

いる。そこで言う。「ルソーからヒトラーまではまっすぐに系譜を追うことができる」というのである。この線上にスターリンをはじめとした全体主義者がいるとする。

こうした考えは、けして異端ではない。この立場は確固としたものである。近年でも、イギリスのサッチャー元首相が、以下のように回想録に記している。

「フランス革命を世界で最初に批判した偉大な洞察力の、『保守主義の父』エドマンド・バークをイデオロギー上の師として仰ぐ英国の保守主義者である私には、1789 年革命の諸事件は政治における永久の幻想でしかない」。　『サーチャー回顧録』（日経 1993 年）

こうした基本的な考え方の違いがありながら、ISO26000 においては、包括的な人権規定を設けず（たとえば、思想信条の自由等を問わず）、形式的に明らかとなる問題点を明示することを中心に行われているため、問題は生じない。

ISO26000 における人権規定のつまみ食いのようなにみえる規定は、現実的な状況を考慮した上でのものであったのではなかったか。

■事例をめぐって

1　日産自動車事件　［丸山有彦］

(1) 概要と判決

最高裁判決昭和 56 年 3 月 24 日。定年年齢を男 60 歳、女 55 歳と定める会社就業規則が、性別による不合理な差別として、民法 90 条により無効とされた事件。

以下、経緯は、ウィキペディアから。

http://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%97%A5%E7%94%A3%E8%87%AA%E5%8B%95%E8%BB%8A%E4%BA%8B%E4%BB%B6

日産自動車事件（にっさんじどうしゃじけん）とは、企業における男女別定年の適法性が争われた裁判。女子の定年を男子よりも 5 歳若く定めた男女別定年制が違法であるかどうかが問われた裁判である。日産自動車女子若年定年制事件ともいう。

≪概要≫

原告女性の勤務先会社（プリンス自動車工業）は 1966 年に被告会社（日産自動車）に吸収合併された。合併前の会社は男女とも 55 歳定年だったが、新しい勤務先となった会社は就業規則で定年を男性 55 歳、女性 50 歳と定めていた。そして、満 50 歳となった原告は 1969 年 1 月末で退職を命じられた。これに対し、女性は従業員である地位の確認を求める仮処分申請を起こしたが、一審・二審とも請求を棄却したため女性が本訴に及んだ。しかし本訴では一審・二審とも男女別定年制が違法であると認めたため、会社側が日本国憲法第 14 条、民法 90 条の解釈誤りを主張して上告。

≪判決内容≫

最高裁判所は、会社側の上告を棄却した（昭和 56 年 3 月 24 日第三小法廷判決）。判決で、男女別定

年制は民法 90 条の公序良俗違反により無効であるとした。

---

(2) コメント

こうした明白な差別規定は、法的な裁判規範の対象となり、無効であるとの判断がほぼ固まっている。すでに規定に基づいた不合理は、急速に消滅している。問題は、こうした明白な差別規定ではなく、実質的な差別の問題に移行している。

組織の社会的責任をいう場合、あらゆる場面で、中核的な人権に対する侵害がなされていないということが必要である。直接的な権限がないという逃げがゆるされない環境になっている。

1997 年の「ナイキショック」と呼ばれる事件でも、ナイキ傘下の下請工場での児童労働、低賃金・長時間労働が問題となった。アメリカのＮＧＯ団体で問題とされ、インターネット上での批判が集まり、人権を無視して利益追求を行っているとの批判が、ナイキ製品の不買運動に発展した。

組織の社会的責任を負わない場合、組織の存続が危うくなる環境が出現しつつある。

一方で、国家主権に関わる問題、あるいは見えない人権侵害について、どう対応したらいいのか、有効な対策は明確になっていない。ISO26000 の規定を生かす対応策が必要である。

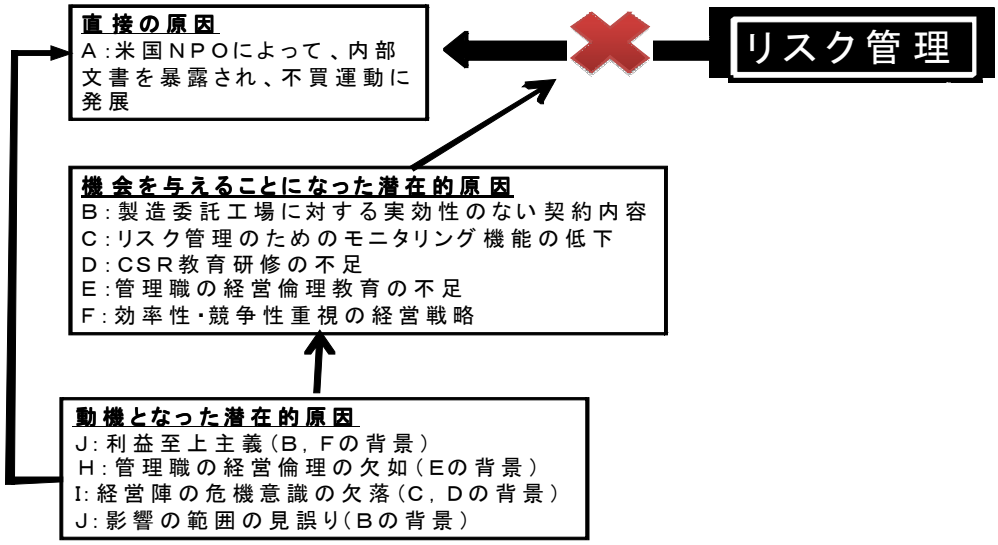
2　ナイキのスウェットショップ（搾取工場）問題　［北村和敏］

（1）【サマリー】

1997 年、ナイキが委託するベトナムなどの東南アジアの下請け工場で、強制労働、児童労働、低賃金労働、長時間労働、セクシャルハラスメントの問題があることを米国の労働ＮＰＯによって暴露された。こうしたスウェットショップ（搾取工場）と取引するナイキに対し、米国のＮＧＯや学生グループなどは、インターネットや大学キャンパスを通じた反対キャンペーンを起こした。キャンペーンはナイキ製品の不買運動や訴訟にまで発展した結果、1998 年の第３四半期の売上は前年比で６９％ダウンならびに大幅な株価の低下を記録した。当初、この問題は、製造を委託している企業の問題であり、自分たちには関係がないコメント（「うちの工場ではない」「それぞれの国の規制下で運営されている工場である」等）をいていたが、ボイコット（不買運動）を境に効率性・競争性重視の考え方から、社会性・人間性にも重きを置いた経営体質に変化していく。もともと得意とするブランディング戦略に加え、ＣＳＲ活動面についてはコストではなく投資という考え方を導入していく。1998 年に「企業責任担当副社長」を設け、企業統治のあり方や外部向けのコミュニケーション方法を抜本的に変え始めた。労働者保護を目的とする非営利団体との協働を開始し、サプライチェーンにおける徹底した法遵守の取り組みを始まる。さらによりオープンに、それまでの過ちを社会に伝えるようになった。自分たちが影響する範囲への責任を再検討して、グローバル企業としてのＣＳＲのあり方を見極め、信用を取り戻していく。2000 年以降、Ｍ＆Ａを繰り返し、事業の拡大を続けている。

出典：CSR と労働・人権問題（古内　翔）、
http://www.econ.tohoku.ac.jp/~takaura/08furuuchi.pdf
NIKI～スポーツ業界における後発企業の成功要因～（千葉大　内山ゼミ）

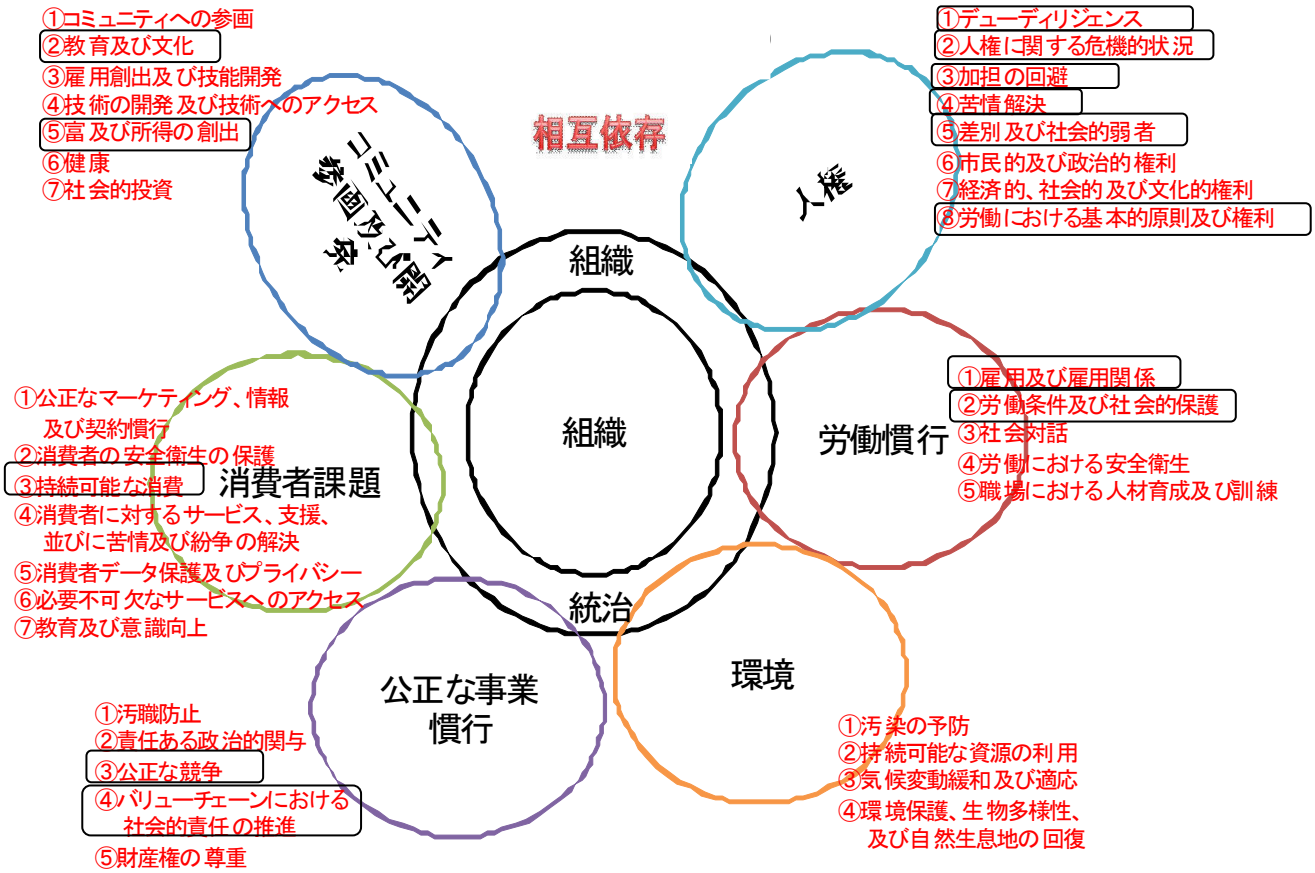
ナイキのスウェットショップ（搾取工場）問題



上記図式は、「組織不祥事研究--組織不祥事を引き起こす潜在的原因解明--」（樋口晴彦）を参考に北村が作成。

(2)ISO-26000 の視点から分析：＜ナイキ：スウェットショップ（搾取工場）問題＞

ISO26000の7つの中核主題と36の課題



参考文献：『ISO-26000　社会的責任に関する手引き』日本規格協会編）を参考に北村が作成

©2013 Drucker “Management” Study Group

＜ISO-26000 の視点からスウェットショップ問題を見つめる＞

ISO-26000（社会的責任の国際規格）には、７つの中核主題（「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティ参画及び開発」）と 36 の課題が記されている。それぞれの中核主題に関連する行動（原則）とグローバル社会が組織へ要求・期待することが書かれたガイダンス（手引き書）となっている。今回取り上げる「ナイキのスウェットショップ問題」が関係している中核主題は「人権」「労働慣行」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティ参画及び開発」である。特に「人権」からは６つの課題、「労働慣行」からは２つ、「公正な事業慣行」からは２つ、「消費者課題」からは１つ、「コミュニティ参画及び開発」からは２つの課題に関係している。それぞれの課題への対応方法（期待）とスウェットショップ問題を見比べながら、ボイコット（不買運動）にまで発展していった今回の問題点がどこにあったかを検証していきたい。

●ISO-26000 の中核主題である「人権」の視点で見たとき

＜６つの課題が期待する行動＞

① 「デューディリジェンス」⇒組織の人権方針の策定。自らの決定及び活動のマイナスの影響に対処するための行動。
② 「人権に関する危機的状況」⇒児童に影響する又は児童を巻き込む可能性のある行動は避ける。
③ 「加担の回避」⇒受益的加担（製造委託会社が労働における基本的権利を侵害したことから、組織が経済的利益を得ること）を避ける。
④ 「苦情解決」⇒組織は、人権が侵害されたと考える人々が侵害された事実をその組織に知らせ、救済措置を求めるための仕組みを確立すべきである。
⑤ 「差別及び社会的弱者」⇒組織は、直接的および間接的な差別が存在するか否かを知るための、自らの業務及び影響力の範囲内にいる他社の業務を分析し、差別的な慣行に関与しないようにする。
⑥ 「労働における基本的原則及び権利」⇒組織は、強制労働を行わせ、強制労働から利益を得るべきでない。組織は、国際文書によって規定されている就業の最低年齢を守り、児童労働を行わせたり、児童労働から利益を得るべきでない。児童を労働から解放し、質の高い無償の全日制教育を受けさせるため、組織は他の組織及び政府機関と協力すべきである。

＊ナイキの事業は、消費者に夢を与えます。スポーツの素晴らしさ、そしてトップアスリートの凄さを教えてくれます。消費者はナイキの製品を身に付けることで何とも言えない優越感を持つのではないでしょうか。しかし、消費者の目線は製品だけでなく、その製品が如何にして作られたかをも重視し出して行きました。1990 年代に入り、特に大企業に対して、社会の要求は人権、環境への影響に対して厳しい条件を要求してきました。つまり、委託先の工場で起こっている人権・労働慣行、環境問題までもナイキの影響の範囲内と捉え出してきました。それまでは、マスコミに対しても「委託先工場の問題であって、わが社の問題ではない」と跳ね付けていましたが、90 年代のインターネットの発達伴い、ナイキの発言に多くの消費者（特に学生）が気付き、ボイコット（不買運動）にまで発展していきます。ナイキは影響の範囲の拡大という環境変化を捉えきれていませんでした。1998 年第１四半期の売り上げは前年比 68%ダウンを記録します。ナイキは企業風土、組織体質の改善に取り組みます。地域問題や労働慣行、環境活動のグループを企業責任部門に統合し、「倫理担当責任者」を配置してハード面とソフト面の充実を図ります。経営の柱であった効率性・競争性を重視したブラン

©2013 Drucker“Management”Study Group

ディング戦略に加えて、人間性・社会性を加味したバランスの取れた経営に変化していきます。社会の要求の変化を捉えるアンテナを社内外に持っておかないと大変な損失を被る事例だと言えます。ISO-26000 が期待する人権への「デューディリジェンス」「加担の回避」などは、組織が活動する上で必要不可欠な行動です。

●ISO-26000 の中核主題である「労働慣行」の視点で見たとき

＜２つの課題が期待する行動＞

① 「雇用及び雇用関係」⇒在宅労働者を含め、提携パートナー、供給業者又は下請業者の不公正、搾取的又は虐待的な労働慣行から利益を得ない。組織は、自らの影響力の範囲内において諸組織に対し、責任ある労働慣行に従うよう奨励するために、相応の努力をすべきである。

② 「労働条件及び社会的保護」⇒特に国内の法律が採用されていない場合、少なくとも ILO の国際労働基準で定義された最低限度の規定に従う。

③ 賃金、労働時間、週休、休日安全衛生、母性保護及び業務上の責任と家族的責任を両立する能力に関してディーセントな（働きがいのある人間らしい）労働条件を与える。

＊ナイキは、自社では工場は持たず、すべて韓国系企業との委託契約を結び、事業を展開しています。契約内容には人権や労働慣行に関する記載はあったものの、それに違反しているかどうかの厳しいチェックもなかったようです。マスコミの追求に対しても「それぞれの国の規制下で運営されている工場である」「うちの工場ではない」などあくまで自社の責任の範囲外であることを主張していました。しかし、1996 年 7 月、ライフ誌がパキスタンの児童労働に関する記事が掲載されます。12 歳の少年がナイキのサッカーボールを縫っている姿が誌面を飾ります。1997 年、NGO によって実際にナイキのベトナム工場など東南アジアに所在する委託工場における、低賃金労働、長時間労働、セクシャルハラスメント、強制労働などの実態が明らかにされます。ISO-26000 が期待する上記の行動が取れてないことが原因となって、ボイコット（不買運動）へと発展していきます。事の重大さを知ったナイキ経営陣は、1998 年にミッションと目標を打ち出します。ミッションには「外部生産のあり方に責任を持って、働く人たちの生活を向上させること」としています。ナイキは働く人すべての生活と労働条件を改善するために努力を続けることを宣言し、直接所有していない工場にも指針の遵守を求めています。指針は委託したすべての工場で現地の言葉に訳され、ナイキ運営規約として貼り出されています。さらにナイキは取引を始める前にすべての工場では第三者による監査に合格しなければならないとしています。委託契約工場への運営規約の遵守の徹底に力を注いでいきます。

●ISO-26000 の中核主題である「公正な事業慣行」の視点で見たとき

＜２つの課題が期待する行動＞

① 「公正な競争」⇒組織が活動する社会的背景に配慮し、貧困などの社会的状況を利用して競争上の優位性を不当に享受することを避けること。

② 「バリューチェーンにおける社会的責任の推進」⇒自らの購入、流通及び契約に関する方針及び慣行に、倫理的基準、社会的基準、環境的基準を統合する。更に、他の組織に対しても同様の方針を導入するよう促す。

©2013 Drucker “Management” Study Group

＊ナイキはISO-26000が期待する行動が取れていなかった。委託先工場であることを言い訳にして、影響の範囲の外に置いていた。ブランディング戦略は、競争と効率が重視され、製造コストを下げることを強く要求していった。この戦略により、委託先の工場で起こっていた人権問題や労働慣行問題を見て見ぬふりの行動へと走ることとなった。ナイキに対する社会の要求は、バリューチェーンにおける責任をカバーするものであった。消費者のボイコット（不買運動）により売り上げの壊滅的低下を目の当たりにするまで、自分から襟を正し、期待に応える対応はしていなかった。もっとアンテナを高く張って、環境変化を捉えたならば、大きな傷を負わずに済んだのかもしれない。

●ISO-26000の中核主題である「消費者課題」の視点で見たとき

＜１つの課題が期待する行動＞

① 「持続可能な消費」⇒バリューチェーンを考慮に入れて、その製品の生産に関する環境要因及び社会的要因について資源効率に関する情報を集め、科学的に信頼でき、一貫性があり、検証可能である情報を消費者に提供する。

＊今回のナイキが起こしたスウェットショップ（搾取工場）問題は、消費者課題の「期待する行動」とは多少外れているかもしれないが、消費者は製品の情報に関して、バリューチェーンを通して詳細なものを要求し出してきた。製品の原材料の活用方法だけでなく、製品の上流の環境までも情報として要求してくる可能性がある。原材料メーカーや委託先企業との契約において責任の範囲を見直す必要がある。

●ISO-26000の中核主題である「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」の視点で見たとき

＜２つの課題が期待する行動＞

① 「教育及び文化」⇒児童の就学を促し、児童が教育を受けることを妨げる障害（児童労働など）の排除に貢献する。

② 「富及び所得の創出」⇒組織は、法規制の遵守を通じて発展に貢献すること。法的枠組みの中で活動しない原因が貧困や発展条件にある場合でも、法的枠組みの外で活動する集団に関与する組織は、貧困の緩和及び発展の促進を目指すべきである。

＊ナイキはスウェットショップ問題で消費者からの大きな批判を浴び、不買運動にまで発展し、大きな経営的な打撃を被った。しかし、委託先企業との契約は破棄にしないで自社の影響の範囲を拡大してコミュニティの期待に応えることに注力した。委託先工場に対して、工場全体に教育トレーニング・プログラムを提供し、契約の中に盛り込んだ。契約を無視して、従業員への教育トレーニングを怠れば、ペナルティの対象にして拘束力を持たせた。委託先企業に対して、ナイキは途上国でのコミュニティ参画と発展に対する本気度を示したことになった。

©2013 Drucker “Management” Study Group

３　未来工業　　［以下、３　４　丸山有彦］

３－１　「日本一幸せな会社」の事例

未来工業で人権侵害は起こりそうにない。そうした問題が入り込まない仕組みができているためである。この点、次の事例の「鍋屋バイテック」も同様である。

まず、「日本一幸せな会社」と言われることもある未来工業の事例から見ていく。
以下は、新聞記事 web 版を基にしている。

(1) 「わが社のオキテ」20120115　産経ニュース West
http://sankei.jp.msn.com/west/west_economy/news/120115/wec12011518000001-n1.htm

(2) 「話の肖像画 日本一幸せな会社」産経ニュース
http://sankei.jp.msn.com/economy/news/120612/biz12061203170002-n1.htm

３－２　未来工業について

◆会社データ

本社＝岐阜県輪之内町楡俣１６９５－１
創業＝昭和４０年
売上高＝２７１億円（平成２３年３月期連結）
従業員数＝約１１００人

◆創業者　山田昭男（やまだ・あきお）

昭和６（１９３１）年、中国・上海生まれ。８０歳。旧制大垣中卒。
演劇に熱中し、劇団「未来座」を主宰。
４０年、劇団仲間と建築電気業の「未来工業」（本社・岐阜県大垣市）を創設、
社長に就任した（現在は取締役相談役）。同社は平成３年、名証２部上場。

３－３　会社のマネジメント

◆会社の「きまり」

①全員が正社員
②定年は 70 歳
③給料は平等（管理職は別：65 歳「平社員」平均年収約 700 万円）
④残業禁止
⑤有給休暇を除いた年間の休暇 140 日（有給休暇を使うと半年休める）
⑥育児休暇３年（何度でも）
⑦「報告、連絡、相談（ホウレンソウ）」を禁止

©2013 Drucker “Management” Study Group

３－４　会社の業績

(1) 1965 年（昭和 40 年）の創業以来、赤字なし
(2) 特許庁の意匠登録件数（平成２２年）２０位
(3) 建築物の電灯スイッチを収める電機設備「スイッチボックス」で国内シェア８割
(4) 全国３０の営業所設置，家電制御機器製造，水道関連事業，インターネット事業
　　などの新規事業が，社員の発想から生まれた

３－５　会社のマネジメント

(1) 人間（社員）を「コスト扱い」しない。　　⇒［３－３①］

【創業者曰く】

社員が幸せを感じるには、やはりそれなりの待遇が必要。派遣社員の
ままでは技術や営業のやり方を必死で覚えようという気にはならんしね。

【創業者曰く】

社員を幸せにして、『この会社のためにがんばろう』と思ってもらえるような
『餅（インセンティブ)』を与えること。社員がヤル気を出して会社が儲かれば、
分け前をまた『餅』にする。それだけだよ。バブル崩壊後、多くの会社が、
正社員を派遣社員やアルバイトに切り替えてコストを下げようとしたでしょ。
だけど、それで会社が儲かるようになったのか、って聞きたいですよ。
人間（社員）を「コスト扱い」するな、ってね。

(2) 成果主義を否定　　⇒［３－３②③］

【創業者曰く】

ウチは定年を７０歳にし、６０歳を過ぎても給料が下がらないようにした。
ヨソからは「６０歳、７０歳で生産性が向上するんですか？」って、よく
聞かれるけど、それは重要じゃない。一番、働き盛りの３０代、４０代の社員が、
その制度に感動して、がむしゃらに働く気になるわけですよ。
「オレはこの会社に骨を埋める」ってね。

【創業者曰く】

人間が人間を評価する以上、「感情」が必ず入る。虫が好かない部下だとか、
上司に、お中元、お歳暮を贈った、贈らないで、評価が決まってしまいかねない
でしょ。だからウチの給料は平等。

(3) 大枠の指示はするが，やり方は各人に任す。　　⇒［３－３⑦④］

物事がスピーディーに進む。自分の考えが実現する楽しさがある。
時間内に業務を終わらせるために自分で考える。
必要があれば，上司の許可なく出張も自由。
トップが知らない間に工場や営業所が開設されていたという逸話あり。

【創業者曰く】

現場のことは、現場の社員が一番よく知っているからね。支社や営業所も

©2013 Drucker“Management”Study Group

「必要だ」と思ったから作ったんでしょ。

【創業者曰く】

（社長が）陣頭指揮などもってのほか。どう『餅』を与えるか、っていう大きな「戦略」を考えるだけでいい。「戦術」は社員に任せるのがいいんです。

(4) 「常に考える」ことを方針とする。提案力を重視。

一人ひとりが自ら考える自主性を重視したため。

廊下，会談，トイレなどいたるところに「常に考える」の標語が張られている。

【創業者曰く】

差別化を図るには、常に考える習慣をつけること。新製品や仕事の効率化について考え続けることが大事なんだ。そのためにウチには「改善提案制度」がある。

これはどんな提案でも、封を切る前に中身を見ないで５００円支給。

いい提案なら最高３万円。これも『餅』になります。

３－６　コメント

(1) 上記のようなマネジメント方式に裏づけがあるのか…？

この点について，創業者の山田昭男氏は，日本人のもつ文化的背景にたいする信頼を元にしていることが興味深い。

≪休日が多く、労働時間も短い、上司への報告も禁止…となると、人間はむしろ、いいかげんなことができない。その中で成果を上げようと必死で工夫してがんばるもんですよ。これは日本人だからできること。儒教精神が残っているし、農耕民族だからね。狩猟民族は獲物がなければヨソへ行くけど、農耕民族は苦しくても、土地にしがみついてがんばるしかない。『餅』を貰（もら）った以上、そこ（会社）で懸命に働こうと思うんだよ。≫

人の移動があまりない社会での成功法則として，妥当性があるのではないか。

欧米流のマネジメント手法をそのまま日本に当てはめることは，文化的背景の違う日本人にとって違和感をもつことが多い。社会的責任を考える際にも，文化的背景を無視することは難しいのではないか。

さらに，こうした文化的背景に配慮した経営が強みに結びついている点も注目される。

≪試しに銀座を歩いてごらんなさいよ。今や外国の有名ブランドの店ばかり。品質は日本製品の方が上だけど、「高い方（外国ブランド）」が売れる。そういう商売を日本がやらないといけないのに価格競争で疲弊してしまっているんだ。付加価値のある、差別化した商品を作り「高く売る」ことを考えなきゃダメ。≫

強みのある仕事によって生み出されたものであるならば，付加価値のあるものが作れる。したがって，社員は創意工夫する苦しみは味わうが，それは自主的な継続的な努力が基礎にある。知識が重視されている。

(2) ドラッカーの著作から

◆『ポスト資本主義社会』1993 年版　p.138

先進国にとって，成功を約束してくれる唯一の長期的視点に立つ政策は，「製造業の基盤」を肉体労働力から知識に転換することである。(『ポスト資本主義社会』1993 年版　p.138)

社員への動機付けは強烈である。業績がそのまま自分たちの利益に直結する。社員と会社の共存共栄である。さらに，平等主義を採るため，各社員間でも共存共栄となる。

大枠は示すが，自主的に考えるというのは，ドラッカーが言うところに適っている。

◆『経営者の条件』エターナル版　p.24

「この混乱した状況でどう指揮しているか」との質問に対する答えがこうだった。「ここでは，責任者は私である。しかし部下がジャングルで敵と遭遇し，どうしてよいかわからなくとも，何もしてやれない。私の仕事は，そうした場合どうしたらよいかをあらかじめ教えておくことだ。実際にどうするかは状況次第である。その状況は彼らにしか判断できない。責任は私にある。だが，どうするかを決められるのはその場にいる者だけだ」

このように，ゲリラ戦では兵士全員がエグゼクティブである。

(3) 好まれない事態への対処の仕組み

この会社の仕組みから、失敗や節約等、好まれない事態への対処の過程で、人権侵害が起こるリスクはないか…？

まず，失敗にどう対処しているか…？

子会社を作ったとき「真っ先に手を挙げた電算課の一社員」を社長にしたとのこと。創業者は言う，≪それまで一番下っ端だった彼の月給は、３０万円だったけど、社長になって「自分で１００万円にする」と宣言した。誰も文句は言わない≫。

しかし，社長はクビになった。≪「同じ失敗を２度繰り返した」からね。失敗は、チャレンジの結果だから、違う失敗をたとえ１００回しても、それは評価するけど、同じ失敗を繰り返すのは学習効果がないでしょ。今は元の電算課の社員に戻って給料も前の３０万円…≫。

違う失敗は評価するが，同じ失敗は許されない。ただし，前の地位に戻っただけだった。クビにしたのも元の所属長だった。失敗を恐れて何もできなくなってしまうような萎縮効果がない手段をとっている。

倹約も徹底している。≪営業に携帯電話は持たさないし、コピー機は広いフロアに１台だけ。不要な電気はすぐ消す…そこで浮いた分は社員に『餅』として回す≫。

©2013 Drucker“Management”Study Group

倹約しても，それが業績となり，社員に還元されるがゆえに不満とはならない。

(4) 雑感

ドラッカーは，組織の社会的責任を組織の存立に不可欠，不可分のものとしている。

ドラッカーは，『ポスト資本主義社会』の５章で「社会的責任とは何か」という項目を立て，組織の社会的責任について，分析する（1993 年版 pp.181-183)。

まず≪社会の問題やその病魔に取り組むことのできるものは，組織の他に何があるか≫と問いかける。社会的責任に，もっとも真摯に取り組むことができるのは，まさに組織ではないかと指摘する。

そして，ミルトン・フリードマンの議論は不毛だとしながら以下のように言う。

つまり、≪企業には，一つの責任，すなわち経済的な業績にかかわる責任があるのみだと論じても不毛である≫と。

しかし，≪たしかに経済的な業績こそ，企業の「第一」の責任である。少なくとも資本のコストに見合うだけの利益を上げられない企業は，社会的に無責任である。社会の資源を浪費しているにすぎない≫とまで言う。

組織は社会的責任を負う必要がある。それは組織の存在に伴う内在的な責任である。

非営利組織の場合，活動自体が社会的責任を負うものでなくてはならない。

企業の場合，第一に，経済的業績がなくては責任が果たせない。≪業績を上げられないのでは，企業は他のいかなる責任も遂行することはできない。よき雇用者にも，よき市民にも，よき隣人にもなれない≫。

組織の能力が問題となる。≪組織社会における諸々の組織には，自らの能力に合致し，しかも問題を事業上の機会とすることのできる社会的な問題に関して，何らかの取り組み方を見つけ出す責任がある≫ということだ。

組織に余裕がなかったら社会的責任は果たせない。個人においても同様であろう。

未来工業の場合も，社員旅行の予定が，≪エジプトの政情不安で旅行自体が中止になったので、費用１億円は東日本大震災の被災地に寄付させてもらいました≫ということができる。

しかし，未来工業の事例で明らかなことは，もっと根源的な問題ではなかろうか。

ドラッカーは『マネジメント』の最終章で語っている（エターナル版・下・p.302)。

≪自立的なマネジメント，すなわち自らの組織に奉仕することによって社会と地域に奉仕するというマネジメントの権限が認知されるには，組織の目的と特性，および組織の本質に基盤をおく正統性が必要とされる≫。

≪社会的な目的を達成するための手段としての組織の発明は，人類の歴史にとって一万年前の労働の分化に匹敵する重要さを持つ。組織の基盤となる原理は，(マンデヴィルの言うような)「私的な悪徳は公益となる」ではない。「私的な強みは公益となる」である。これが，マネジメントの正統性の根拠である。マネジメントの権限の基盤となりうる正統性である≫。

©2013 Drucker “Management” Study Group

一人ひとりの社員を大切にした制度を考えたなら，あとは社員が自主的に自分の強みを発揮して業績をあげるという循環が，未来工業のマネジメントには存在していると思われる。
一番全うな社会的責任の果たし方ではないかと考える。

以上からいえることは、組織の一番ベーシックなところがきちんとしているなら、人権侵害の入り込むリスクが大幅に軽減されるのではないか…ということである。

４　鍋屋バイテックの経営方針

４－１　会社データ

本社＝岐阜県関市桃紅大地１
創業＝１５６０年
事業内容＝鋳物製滑車、特殊ねじの開発・製造
［鋳物製滑車「プーリー」で国内シェア８割］
売上高＝７５億円（平成２３年１２月期）
従業員数＝３３０人

４－２　経営手法

以下は、「わが社のオキテ」20121104 産経 web から。
http://sankei.jp.msn.com/west/west_economy/news/121104/wec12110407000000-n1.htm

(1) 制度

社員が取得した「資格」に毎月手当てを支給する。
対象となる資格は「漢字能力検定」など、業務とは直接関係ないものでもＯＫ。
その数１４０余り。受験のための教育費も会社側が出す。会社側は、それを顕彰する。
本社食堂にある「スキルボード」と題した掲示板に、社員の名前と取得した資格（電気工事士、危険物取扱者、販売士など）が隙間なく書き込まれる。
工場作業員の人気資格は秘書技能検定。
資格取得者は「マイスター制度」の対象者となり、手当てを支給される。

(2) 手当ての実際

手当ての支給額は、資格ごとに数百円から数万円まで。
最高では１０件強を取得し、月４万４千円も受給する社員もいる。
資格取得のために通信教育を受ける場合、全講座を修了すれば受講費は全額会社負担。
途中で断念しても半額は負担する。
制度による会社の出費は年間３千万円になる。

©2013 Drucker “Management” Study Group

(3) 導入と成果

１５年前に導入。2012 年９月現在で社員が取得した資格数は累計１０４１件。
社員数で割ると１人３件強。７５％の社員は何らかの資格を取得している。
手当ての支給額は、資格ごとに数百円から数万円まで。

４－３　経営方針とその背景

(1) 多品種微量生産に転換

高度成長期が終わり業界の価格競争が激化。コスト削減のために大量生産し、一時は在庫が積み上がるという悪循環に陥った。そのため、創業家出身の故岡本太一会長が事業の大変革に着手。社員の自主的な取り組みに任せ、１個の注文から応じる“多品種微量生産”に切り替えた。

(2) 創造的な製品を作る環境

米国でデュポンやＧＥを見学した際、創造的な製品は従業員が働きやすい環境から生まれる、という考え方に大いに感銘を受け、それがキッカケで、社員の向学意欲を応援する仕組みをつくった。担当者は言う。「誰しも資格が認められるのは励みになるはず。それでみんなが楽しんで働けるようになれば」と。
本社工場も、芝生に囲まれたコンクリート打ちっ放しのオフィス、長良川をイメージしたプール、名画を集めた美術館、コンサートホール、フィットネスクラブ、雀荘などリゾート施設と見間違うほどの施設整備。
３年に１度は全社員で海外旅行。
夜勤はなし。

(3) 成果

環境整備をするが、売り上げ目標は立てない。
金田社長は言う。
「中小企業はどうしても景気に左右されやすい。数字で引っ張るだけではダメ」。
「生き残るためには、未知の分野への挑戦と新しい市場の開拓が不可欠。それには、ますます人の力が必要になる。人への投資は削らない」。
平成 23 年の売上高７５億円と過去最高を記録。
利益率も２ケタ近くを確保し、低コスト体質が定着。

４－４　おわりに－自生的秩序の養成

社員の自主性を生かす経営に方針転換した結果、社員の満足度も向上し、成果が上がった事例である。

実質的な人権を尊重するためには、個々の規定を守っているのかどうか、外部の客観的な審査によっても、十分な検証はできないのではないか。実質的な人権尊重をなすためには、社員の自主性を生かす環境整備がなされているのかどうか、判断することも必要ではないか。

その意味では、ISO26000 の規定はチェックリストであって、それを明らかにクリアしている水準を示すケースとして、鍋屋バイテックは参考になる。社員を大切にする環境整備をもって、人権侵害の紛

©2013 Drucker“Management”Study Group

れ込みを排除することができていると推定される。

ドラッカーの言う「自己目標管理」もこうした環境下でこそ、実質的なものになるはずである。

人権規定を設けて、それを基準に判断することは、明白な違反の排除には役立つが、それだけでは不十分であろう。そこによき意図があるかどうか、が問題である。

ドラッカーは『現代の経営』で、マンデヴィルのいう「私人の悪徳が公益となる」という考えでは「社会は永続しない」と言った。

それとは反対に「公共の利益はつねに個人の美徳の上に実現されなければならない」という価値観が必要であり、「公共の利益が企業の利益となるようマネジメントせよ」という思想の実現が求められるとした。

そして、『マネジメント』で言うように、組織は、「私的な強みは公益となっているか」を問う必要がある。

その結果、私的な強みが公益となる組織は、永続していく。そしてまた、こうした環境では、人権は尊重されるということになる。

では、個人の強みを発揮する環境とは、いかなるものであるのか。

ドラッカーの人権概念の基礎にある考えは、人為的に決めた目的に人々を従わせるテシス（実定法的秩序）ではなく、伝統の中から自然に進化するノモス（自生的秩序）を重視するものである。

ドラッカーは、様々なよき試みの集積の上に、自生的な秩序（spontaneous order）ができてくることを期待しているのではないかと解される。

【執筆者プロフィール】
丸山有彦｛まるやま・なおひこ｝
文書コンサルタント・渋谷油絵教室代表
１９６２年，群馬県生まれ．早稲田大学中退．専門学校講師を経て，企業の文書作成の指導に携わる．コンサルティング，企業研修・セミナー講師など．現在，EPUB マニュアル研究会サブ・ナビゲーター．

【執筆者プロフィール】
北村　和敏（きたむら・かずとし）
1960 年 3 月 7 日生　経営倫理士　　所属学会:日本経営倫理士学会　経営倫理士協会　ドラッカー学会
中央大学理工学部卒　物性理論を研究　製薬会社勤務
営業部門学術部門　人事部門　営業企画　経営推進　コンプライアンス推進部門を経て現在は渉外業務に従事。趣味はジョギング

©2013 Drucker “Management” Study Group

【労働慣行】: 東京電力福島第一原発、Kメディカルセンターの事例

高橋明彦

1）はじめに：

国内の労使関係を見るに、最近では、労使関係の個別化が進展していることが顕著な傾向として見られることが厚生労働省などの発表でも見られている。労働慣行を検討するにあたり、労使関係の個別化の伸張はそれぞれの役割を複雑な様相を提起するものでもある。

①『平成 23 年度個別労働紛争解決制度施行状況』

厚生労働省は、"労働関係についての個々の労働者と事業主との間の紛争を円満に解決するための「個別労働紛争解決制度」は、平成 13 年 10 月の法律施行から今年で 11 年を迎えるが、職場での紛争解決に大きな役割を果たしている"として、平成 24 年 5 月 29 日に、平成 23 年度の状況を公表[1]した。

【平成 23 年度の相談、助言・指導、あっせん件数】

- 総合労働相談件数　110 万 9,454 件　（前年度比 1.8% 減）
- 民事上の個別労働紛争相談件数　25 万 6,343 件　（　同 3.8% 増）
- 助言・指導申出件数　9,590 件　（　同 24.7% 増）
- あっせん申請受理件数　6,510 件　（　同 1.9% 増）

（１）民事上の個別労働紛争相談件数、助言・指導申出件数が過去最高

・総合労働相談件数は、前年度比で減少したものの、4 年連続で 100 万件を超えて推移しており、高水準を維持している。また、民事上の個別労働紛争に係る相談、助言・指導申出件数は、制度施行以来増加傾向にあり、いずれも過去最高を記録した。また、あっせん申請受理件数は昨年度と較べて微増した。

（２）紛争内容は『いじめ・嫌がらせ』が増加するなど、多様化の傾向

・『いじめ・嫌がらせ』などが増加し、『解雇』に関する相談が減少するなど、紛争内容は多様化した。（『いじめ・嫌がらせ』には、職場のパワーハラスメントに関するものを含む。）

（３）迅速な手続を実現

・助言・指導は１カ月以内に 96.8%、あっせんは２カ月以内に 94.5%が手続を終了しており、『簡易・迅速・無料』という制度の特徴を活かした運用がなされている。

②「職場のパワーハラスメントの予防・解決に向けた提言」

厚生労働省（「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」）が、平成 24 年 3 月 15 日に取りまとめ公表[2]した。

【提言のポイント】

１．はじめに～組織で働くすべての人たちへ～

○暴力、暴言、脅迫や仲間外しなどのいじめ行為に悩む職場が増えている。

○業務上の注意や指導なども、適正な範囲を超えると相手を傷つけてしまう場合がある。

1 厚生労働省プレスリリース http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000002bko3-att/2r9852000002bkpt.pdf

2 厚生労働省プレスリリース http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000025370.html

©2013 Drucker "Management" Study Group

○こうした行為は「職場のパワーハラスメント」に当たり、誰もが当事者となり得ることを、組織で働くすべての人たちが意識するよう求める。

２．職場のパワーハラスメントをなくそう

○職場のパワーハラスメントは許されない行為。放置すれば働く人の意欲を低下させ、時には命すら危険にさらす場合がある。

○多くの人たちが組織で働く現在、職場のパワーハラスメントをなくすことは、国民の幸せにとっても重要。

３．職場のパワーハラスメントをなくすために

○企業や労働組合はこの問題をなくすために取り組むとともに、その取組が形だけのものにならないよう、職場の一人ひとりにもそれぞれの立場から取り組むことを求める。

○トップマネジメントは、こうした問題が生じない組織文化を育てるために、自ら範を示しながら、その姿勢を明確に示すなどの取組を行うべき。

○上司は、自らがパワーハラスメントをしないことはもちろん、部下にもさせてはならない。ただし、必要な指導を適正に行うことまでためらってはならない。

○職場の一人ひとりに期待すること

・人格尊重：互いの価値観などの違いを認め、互いを受け止め、人格を尊重し合う。

・コミュニケーション：互いに理解し協力し合うため、適切にコミュニケーションを行うよう努力する。

・互いの支え合い：問題を見過ごさず、パワーハラスメントを受けた人を孤立させずに声をかけ合うなど、互いに支え合う。

○国や労使の団体はこの提言等を周知し、対策が行われるよう支援することを期待する。

４．おわりに

○提言は、働く人の尊厳や人格が大切にされる社会を創っていくための第一歩。

○組織は対策に取り組み、一人ひとりは職場を見つめ直し、互いに話し合うことからはじめるよう期待する。

別紙：職場のパワーハラスメントの概念と典型的な行為類型を掲載

③「職場のパワーハラスメントの 予防・解決に向けて」

労働政策研究･研修機構（JILPT）主催の平成 24 年 5 月 31 日開催の第 60 回労働政策フォーラムにて、“「職場のパワーハラスメント」の現状”として厚生労働省担当者が解説[3]した。

２）労働慣行を視点とした事例の検討：

ISO 26000 では、検討すべき 7 つの中核主題として、①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展、が示されている。

近年の傾向では、労使関係の変容（集団的労使関係から個別的労使関係に）と、働く場としての職場環境と相互のコミュニケーションに関連した側面を示す事例でもあり、それらの環境を如何に改善するかが喫緊の課題であることが指摘されている。 このことは、ISO26000 での 6.4 労働慣行にても考慮される事項であると考えられる。

[3] http://www.jil.go.jp/event/ro_forum/20120531/resume/honda.pdf

©2013 Drucker“Management”Study Group

組織の社会的責任として取り組むべき対象としての労働慣行は、直接的には労使関係の変容を直視したうえで、働く場としての職場環境とその内にあるコミュニケーションに対する事象であるが、同時に一義的に論じることよって解決できる課題ではなく、それぞれの組織の持つ特性や背景環境によって異なる要素・要件であり、組織の風土・文化に密接な関係にある事項でもあると言える。

これらの観点に立って、事例検証を行ってみることとしたい。

（1）労働慣行を軽視したために発生した不祥事例

＜東京電力福島第一原発の被爆隠し問題と偽装請負の事例＞

平成 24 年 7 月に高線量下での作業員の労働環境を保護する目的にて運用される線量計の鉛カバーで覆うことによって、実際の被爆線量を隠す事件が発覚した。その後の厚生労働省の調査によって、被爆隠しの工事下請け８社において、偽装請負の状況で作業者を働かせたとして発注元の東京電力には改善要請、元請け会社には是正指導が出されている。

また、同時に高線量下での作業員に対して国（環境省）から支給される特殊勤務手当（除染手当）の不支給が確認されている。

この事例は、先に挙げた近年の傾向そのままの事例として例示することができる。

被爆線量隠しの事件は、平成 24 年 12 月 7 日に、下請け会社が労働安全衛生法違反の疑いで書類送検されている。偽装請負事件については、厚労省より平成 24 年 2 月に偽装請負の恐れがあることについて東京電力に対して改善するよう促していたことに対して、東電は「法令順守を元請けにお願いしているので違反事例はないはずだ」として本格的な調査を行っていなかった。

その後の東電の調査（平成 24 年 12 月 3 日発表）では、回答した一般作業員（現場で作業指示を受けて働く作業員）2423 人のうち 1160 人が「作業指示している会社と給料を支給している会社は同じですか」の質問に「違う」と回答し、実に４７％が偽装請負の疑われる状態で働いていることが示されている。

（2）労働慣行を重視したことで評価される好事例

＜Ⅰ．Ｋメディカルセンターでの事例[4]＞

千葉県を中心に複数の医療施設を運営している医療法人での事例として、医療施設として異色な経営方針を提起し、看護職を含めた職員との労働慣行のあり方の提案を行っている。

【Ｋメディカルセンターの使命】

我々は、全ての人々の幸福に貢献するために愛の心をもって
つねに最高水準の医療を提供し続けることを使命とする。

【Ｋメディカルセンターの価値観】

その最も尊ぶところ：患者さまのために全てを優先して貢献すること
その最も尊ぶ財産：職員全体とその間をつなぐ信頼と尊敬
その最も尊ぶ精神：固定概念にとらわれないチャレンジ精神

【Ｋメディカルセンターの主義】

０１患者さまは我々全ての行動の中心である

- Ｋメディカルセンターは、患者さまのために存在するものであり、何より優先して患者さまに貢献する。
- 患者さまへの医療の提供は、いつも的確かつ効率的に行われる。

4 http://www.kameda.com/about/profile/vision/index.html

・患者さまは、可能な限り快適に医療の提供を受ける。
・患者さまの要望は、的確に捉えられ、その要望以上に満たされる。

０２職員は常に信頼と尊敬をもって医療に従事する

・患者さまは、尊厳をもって医療を提供される。
・我々と患者さま及び地域との関係は、最高の倫理観によって保たれ、患者さまの個人的な秘密の保護は、常に厳守される。
・職員は、医療チームとして自覚のうえに、お互いに信頼と尊敬の念をもって活動する。
・職員は意思疎通を妨げる硬直的な官僚主義を排し、組織の壁のないチームワークの精神を育てる。

０３チャレンジ精神をもって常に高い理想への向上心を持ち続ける

・職員一人の向上は、Ｋメディカルセンター全体の進歩であり、一人の精神は、Ｋメディカルセンター全体の停滞である。
・専門分野での成長、経歴の付加など、高い評価を受けることはもちろん、行った医療の過程と結果を自ら評価し、その質の向上を通じて、医療界をリードする。
・新しい技術の開発に積極的に取り組み、全ての人々の幸福に貢献する。

医療機関は、存在そのものに既に社会的使命と社会インフラとしての機能を持つ機関である。その機能から医療機関では、労働慣行の形成の担い手は、専門職としての医師のみ留まらず、看護師を含めた職員一人一人の貢献のうえに、その機能が成立するものである。この点を、意識化することで存在意義の在り方の一つの提案を行っている事例である。

＜Ⅱ．Ｎ大学でのビル管理会社での事例＞

近年、大学生の退学率[5]が顕著になってきている。2008 年 4 月に入学した学生のうち、退学した学生は、4 万 2256 人に至り、退学率は 7.7%であることが朝日新聞と河合塾の調査結果にて報告されている。設置者別では、国立が 3.2%、公立が 4.2%、私立が 8.9%と私立が高い傾向にある。各大学でも退学者の低減に取り組みを初めている。

私立の大規模な総合大学であるＮ大学での校内の清掃業務の委託先であるビル管理会社では、校内清掃の要員に、学生を雇用する取り組みを始めている。大学側に提案した要点としては、私立の学生として、学費及び生活費を捻出するためにアルバイトを行っていることから、学校とは別のアルバイト先に通わなければならない学生が多くあること。学生は学校に通学し、通学した学校で、アルバイトが出来れば、学校から離れないことによって退学率の低減に繋がることとなるとしている。

運用を開始した以降、単純なアルバイトから、清掃作業を複数のメンバーを効率的に配置するなどチームリーダーとなるものも出てきているとのことであった。

大学生の退学率は、調査結果以上に顕在的な課題として、社会問題となってきている。同様に若年者の就職後の離職率にも相通じる共通項があるものと考えられる。特に私立大学では、奨学金のみでは、経済的負担を解消できるものではなく、かつ、奨学金を受けた上で、入学した場合においても、貸与奨学金であれば、退学者には負債として残るだけのものとなりかねない。

事例では、何らかのアルバイトを行う必要に迫られる学生に対して、社会人としての就業体験（一般的にはインターンシップ等がある）以上に、短期的であるが、社会人としての実務体験を得ることともなり得る。その上で、更に適性が評価されることにより、チームリーダーとしての体験を得ることも可

[5] 朝日新聞“退学者、SNSでつなぎとめ 〈ひらく 日本の大学〉”2012 年 8 月 7 日
http://www.asahi.com/edu/news/TKY201208070217.html?PHPSESSID=cdc1646d09a1637ffbccbfda88f8da8c

能である。単なるアルバイトではあるが、労使関係の体験と労働慣行への体験は退学率と共通項のある若年者の就職後の離職率の低減にも繋がる事例となるものと考える。

３）労働慣行に関する ISO 26000 の視点からの考察：

ISO 26000「社会的責任に関する手引き」は、その適用範囲に“マネジメントシステム規格ではなく”、“組織の持続可能な発展への貢献を助けることを意図している”としている。同時に“社会的責任に関する手引きを組織に提供することを意図”するとし、2010 年 11 月 1 日に発行された。2006 年以降、ISO では、ISO 9001（品質）、ISO 14001（環境）、ISO/IEC 27001（情報セキュリティ） などのマネジメントシステム規格(MSS)の整合性を確保するための議論[6]が始められている。同様な手引きとして ISO 31000「リスクマネジメント－原則及び指針」がある。

ISO 26000 は認証を目的とするマネジメントシステム規格ではない[7]。むしろ、マネジメントシステムを構築運用する際に考慮すべき手引きとして示されているものである。

ISO 26000 では社会的責任の定義を次のように示している。

> 組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任。
> ―健康及び社会の繁栄を含む持続可能な発展に貢献する。
> ―ステークホルダーの期待に配慮する。
> ―関連法令を順守し、国際行動規範と整合している。
> ―その組織全体に統合され、その組織の関係の中で実践される。

次いで、行動の原則として、７つの原則を挙げている。

> ＜１＞説明責任
> 原則：組織は、自らが社会、経済及び環境に与える影響に説明責任を負うべきである。
> ＜２＞透明性
> 原則：組織は、社会及び環境に影響を与える自らの決定及び活動に関して、透明であるべきである。
> ＜３＞倫理的な行動
> 原則：組織は、倫理的に行動すべきである。
> ＜４＞ステークホルダーの利害の尊重
> 原則：組織は、自らのステークホルダーの利害を尊重し、よく考慮して対応すべきである。
> ＜５＞法支配の尊重
> 原則：組織は、法の支配を尊重することが義務であると認めるべきである。
> ＜６＞国際行動規範の尊重
> 原則：組織は、法の支配の尊重という原則に従うと同時に、国際行動規範も尊重すべきである。

---

6 “ISO マネジメントシステム規格の整合化に関して”として、2012 年 3 月 1 日上記動向が文書化され、これらの規格の位置づけが公表されている。
日本規格協会：http://www.jsa.or.jp/stdz/mngment/PDF/mns_4.pdf
“ISO では、TMB（技術管理評議会）の下に、ISO のマネジメントシステムを作成する TC（専門委員会）等から構成される TAG13-JTCG（合同技術調整グループ）が設置され、ISO マネジメントシステム規格（MSS）の整合性を図るという目的のもと、MSS 共通の構造、テキスト及び用語の開発を行っております。”

7 「労働 CSR 入門」吾郷眞一 2007 年 8 月 20 日 講談社新書 P.77
「CSR とは主として企業が独自に提示した各種の目標であり、いわゆる「一方行為」として法規範性をもつものではない。」CSR が認証を目的とした規格として検討されていた時期に、「ILO 多国籍企業宣言」の意図する視点に依拠した指摘。（「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」：1977 年 11 月、第 204 回 ILO 理事会採択）
http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/tripartite/declaration.htm

©2013 Drucker “Management” Study Group

＜７＞人権の尊重
原則：組織は、人権を尊重し、その重要性及び普遍性の両方を認識すべきである。

具体的な対象として、検討すべき７つの中核主題として、①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展、が示され、個々の中核主題には、課題が示されている。

労働慣行では次の課題が示されている。

＜課題１＞雇用及び雇用関係
＜課題２＞労働条件及び社会的保護
＜課題３＞社会対話
＜課題４＞労働における安全衛生
＜課題５＞職場における人材育成及び訓練

先に例示した事例をこれらの観点から見直してみると、より課題が明らかなものとなる。

４）ドラッカーの言及[8]及び考察：

労使関係の変容と、働く場としての職場環境と相互のコミュニケーションとして、それらの環境を如何に改善するかが喫緊の課題についても、明らかに問題の核心を直視して、次の言及がある。

「あらゆる組織が、『人は宝』と言う。ところが、それを行動で示している組織はほとんどない。本気でそう考えている組織はさらにない」（**『プロフェッショナルの条件』[9]（2000）**p. 41）

「第一に、働き手のうち唖然とするほど多くの者が、現に働いている組織の正社員ではなくなった。第二に、ますます多くの企業が、正社員のことさえマネジメントしなくなった」（167 頁）

「雇用と人事を手放すことによって人を育てる能力を失うならば、小利に目が眩んだとしか言いようがない」（**『ネクスト・ソサエティ』[10]（2002）**p. 168）

ドラッカーの言葉は、示唆に満ちた内容で有り、問題意識を持って読むものには、その人に語りかけるものであり、道を示すものでもある。ISO 26000「社会的責任に関する手引き」などに示される動向としても、自らの組織に対して考えることを求めるものでもある。このような局面に対して、次の言及がある。

「私は唯一無二の答えというものを信じない。いかなる答えにも間違えのおそれがある。しかも、経済政策を含め人間社会に関わる事柄において重要なことは、正しいか間違いかではない。うまくいくかいかないかである。」（**『企業とは何か』[11]（1946）**p. 273）

特に労働慣行を見るに、様々な形態や名称があっても、いかなる組織にも内在する課題であることは明らかである。この課題に対しては、次の言及がある。

8 ドラッカーの言及を俯瞰する参考書:
「ドラッカー 時代を超える言葉」上田惇生著 ダイヤモンド社 2010 年 4 月 30 日第 7 刷
「P. F. ドラッカー完全ブックガイド」上田惇生著 ダイヤモンド社 2012 年 5 月 17 日第 1 刷

9「プロフェッショナルの条件」上田惇生編訳 ダイヤモンド社 2011 年 1 月 31 日第 60 刷

10「ネクスト・ソサエティ」上田惇生訳 ダイヤモンド社 2011 年 11 月 2 日第 6 刷

11「企業とは何か」上田惇生訳 ダイヤモンド社 2010 年 12 月 2 日第 2 刷

©2013 Drucker “Management” Study Group

「企業は社会的組織である。共通の目的に向けた一人ひとりの人間の活動を組織化するための道具である。しかしその共通の目的とするところは、企業に関わる一人ひとりの人間の目的の総和ではない。共通の目的ではあっても共同の目的ではない。」(**『企業とは何か』(1946)** p. 22)

あらゆる組織において内在する課題として、自らの社会的責任を考慮するにあたり、真摯に自らの課題として、自らの言葉で考慮検討することが必要な課題でもある。

自らの組織の課題に取り組む人々のために、次の言及を自書の序文に記されている。

「本書は、答えを得ようとはしていない。問いを提起している。本書は、企業と自由社会との関係について決定版たろうとしてはいない。実りある議論の口火たることを望んでいる。」

(**『企業とは何か』(1946)** ⅳ頁)

＜その他の言及事例＞

『断絶の時代』[12] **(1968)**

「今日、先進国社会は自由意志によって職業を選べる社会へと急速に移行しつつある。今日の問題は、選択肢の少なさではなく、逆に多さにある。あまりに多くの選択肢、機会、進路が若者を惑わし、悩ませる」(282 頁)

「今日の組織社会は、まったく新しいことを学ぶことを求める。組織を目的意識と責任を持って利用することである。この責任とそこに伴う意志決定から逃げるならば、組織が主人となる。逆にこの責任を引き受けるならば、われわれが主人となる」(267 頁)

『マネジメント』[13] **(1973)**

「「人こそ最大の資産」という。組織の違いは人の働きによるともいう。事実、人以外の資源はすべて同じように扱われる。マネジメントのほとんどが、あらゆる資源のうち人が最も活用されず、その潜在能力も最も開発されていないことを知っている。

だが、現実には、人のマネジメントについて従来のアプローチのほとんどが、人を資産としてではなく、問題、雑事、費用あるいは脅威として扱っている。」(上 348 頁)

「あらゆる組織にとって、社会的責任とは、自らの役割を徹底的に検討し、目標を設定し、成果を上げるべき重大な問題だということである。かくして社会的責任はマネジメントしなければならない。」(上 368 頁)

「マネジメントたる者は、社会的責任が生ずることを予期し、問題解決のためのトレードオフを検討しなければならない。」(上 395 頁)

「「知りながら害をなすな」[14]こそ、プロとしての倫理の基本であり、社会的責任の基本である。

マネジメント、特に企業のマネジメントが自立した私的な存在であり続けるためには、このプロとしての倫理を意識して守るべき重要な分野がある。彼らには、知りながら害をなすことのないよう、自らの言動と姿勢を改めるべき問題がある。」(上 431 頁)

「「知りながら害をなすな」の原則は、今日の社会的責任に関する宣言のたぐいに見られる政治性に比べるならば、いたって平凡なものに思われる。もちろんこれは、医者たちにはずっと前からわかって

12 「断絶の時代」上田惇生訳 ダイヤモンド社 2011 年 12 月 9 日第 3 刷

13 「マネジメント・上」上田惇生訳 ダイヤモンド社 2011 年 1 月 7 日第 6 刷
「マネジメント・中」上田惇生訳 ダイヤモンド社 2011 年 7 月 20 日第 6 刷
「マネジメント・下」上田惇生訳 ダイヤモンド社 2011 年 7 月 20 日第 6 刷

14 「プロフェッショナルにとっての最大の責任は、二五〇〇年前のギリシャの名医ヒポクラテスの誓いの中にはっきり明示されている。」(430 頁)「マネジメント・上」上田惇生訳 ダイヤモンド社 2011 年 1 月 7 日第 6 刷

©2013 Drucker “Management” Study Group

いるように、決して容易に守れるものではない。しかし、まさにこの平凡さと自己規律が「知りながら害をなすな」の原則を、マネジメントの倫理すなわち責任の倫理にとってふさわしいものとする。」（上 437 頁）

「マネジメント上の意思決定は、全会一致によって行うべきではない。対立する意見が衝突し、異なる視点が対話し、いくつかの判断からの選択があって、初めて行うことができる。したがって、意思決定の原則は、意見の対立がないときは決定を行わないことである。」（中 124 頁）

「コミュニケーションは私からあなたへ伝達するものではない。それは、われわれの中の一人から、われわれの中のもう一人へ伝達するものである。組織においてコミュニケーションは手段ではない。それは組織のあり方そのものである」（中 157 頁）

「自立した存在としての組織のマネジメントたらんとするのであれば、自らを公的な存在としえなければならない。すなわち組織としての責任の真髄、一人ひとりの人間の強みを生産的なものとし、成果をあげさせるという責任を負わなければならない。」（下 304 頁）

『すでに起こった未来』[15]（1993）

「マネジメントとは文化であり、価値観と信条の体系である。それはそれぞれの社会が自らの価値観と信条を活かすための手段である」（122 頁）

「伝統的倫理の主流の観点からは、企業倫理は倫理以外の何かではありえても倫理そのものではない。なぜならば、企業倫理は、普通の人間ならば非道徳的でもない行動が、企業ならば非道徳的となり違法となると主張しているからである。」（137 頁）

「企業倫理の関心事のほとんどすべて、あるいは企業倫理が問題としていることのほとんどすべてが、組織と従業員、生産者と消費者、大学と学生などの相互依存関係にかかわる問題である。」（154 頁）

「相互依存の倫理では、義務だけが存在する。そしてそれらすべての義務は双務的である。
調和と信頼、すなわち相互依存においては、双方が、相手が目的を達し、自己実現を図るために必要とするものを与える義務をもつ。」（156 頁）

「もし組織の倫理の問題に関して有効な原則というものが存在しうるとするならば、それは、ほとんど確実に、儒教の倫理を永続的かつ効果的たらしめた次の条件を満たすものとなるにちがいない。

（一）基本的な人間関係を明確に定義している。

（二）一般的かつ普遍的な行動規範となっている。すなわち、その原則や役割や関係において、あらゆる個人と組織を等しく拘束している。

（三）間違った行為の排除ではなく、正しい行為に焦点を合わせている。動機や意図ではなく、行為に焦点を合わせている。

（四）有効な組織の倫理、つまり、倫理として真剣に検討する組織の倫理とは、関係者全員のベネフィットを最大にし、相互依存関係を調和のとれた建設的で互恵的なものとするような行為を正しい行為と規定するものでなければならない。」（161 頁）

『ネクスト・ソサエティ』（2002）

「生き残りかつ成功するには、チェンジ・エージェント、すなわち変革のための機関とならなければならない。変化をマネジメントする最善の方法が、自ら変化をつくり出すことである」（63 頁）

「日本では誰もが経済の話をする。だが、日本にとって最大の問題は社会のほうである。この五〇年に及ぶ経済の成功をもたらしたものは、社会的な制度、政策、慣行だった。その典型が系列であり、終身雇用、輸出戦略、官民協調だった」（264 頁）

15「すでに起こった未来」上田惇生、佐々木実智男、林正、田代正美訳 ダイヤモンド社 2010 年 4 月 22 日第 14 刷

©2013 Drucker “Management” Study Group

【執筆者プロフィール】
高橋　明彦（たかはし・あきひこ）
1957 年 9 月 16 日生まれ　　マネジメントシステム主任審査員・コンサルタント
所属学会：情報ネットワーク法学会　システム監査学会　ドラッカー学会
中央大学経済学部産業経済学科卒　筑波大学大学院ビジネス科学研究科企業法学専攻（博士前期課程）中退　労働法を専攻　製造会社勤務ののち、非営利法人本部事務局にて　代表者秘書　総務部門　法務部門を担当　現在は第三者評価機関に所属し、マネジメントシステム評価審査業務に従事。

©2013 Drucker “Management” Study Group

【環境】:「東京電力福島第一原発事故」

伊藤年一

■事例：東京電力福島第一原発事故

１）事件の概要

平成 23 年 3 月 11 日に発生した東北地方太平洋沖地震とそれに伴う津波により、東京電力福島第一原子力発電所が、その施設と設備に深刻な被害を蒙り、大規模な放射能漏れ事故を起こした。事態の収束には長期間を要するとみられ、また、多数の周辺住民が避難生活を余儀なくされている。

同原子力発電所等の稼働停止により、首都圏では電力不足が問題となった。原子力発電所の安全性に対する懸念から、全国各地の原子力発電所が停止する事態となっている。

その後、脱原発の声が高まり、電力の安定供給に向けて、需給両面での対応策が喫緊の国家的課題となっている。

さらに、事故に伴い、大量の放射性物質が大気、土壌、海洋等の環境中に放出され、農林水産物の汚染による健康被害が懸念される状況となり、政府は急きょ暫定規制値を設定して、基準濃度を上回った農林水産物を市場から隔離したが風評を含め、被害の賠償が大きな問題となった。

また、中長期的な環境汚染の不安が広がり、土壌等からの放射性物質除去対策が講じられつつある。

なお、この原発事故をめぐる避難生活の長期化は不安定な生活基盤やこれまで培われた地域コミュニティの崩壊を招く社会問題を引き起こしている。

（国立国会図書館発行　調査と情報　第７１８を伊藤が集約）

http://www.ndl.go.jp/jp/data/publication/issue/pdf/0718.pdf

２）　ドラッカーの言及

２－１）組織の社会的責任についての言及

この事例についてのドラッカーの言及は『新しい現実』（p94）の中で述べている「野獣の原則」そのものである。

「自らが与える影響について責任を取るべきことは、太古からの法的原則である。自らに過誤によるか、怠慢によるかは関係ない。この原則を最初に明らかにしたローマの法律家たちは、これを野獣の原則と名づけた。ライオンが檻から出れば、責任は飼い主にある。不注意によって檻が開いたか、地震で鍵が外れたかは関係ない。ライオンが狂暴であることは避けられない。今日の多元社会の組織が他に影響を与えることも避けられないことであって、それらの影響については自らにある。」

ライオンを「放射能」、飼い主を「東京電力」、檻を「原子炉」、鍵を「配管」に置き換えると以下になる。

©2013 Drucker “Management” Study Group

「放射能が原子炉から出れば、責任は東京電力にある。不注意のよって原子炉が開いたか、地震で配管が外れたかは関係ない。放射能が狂暴であることは避けられない。」

以上は ISO26000 の中核主題「環境」の４原則の一つ「環境責任」に合致する。さらにもう一つの原則「汚染者負担」に合致する言及として以下のような記述がある。

*「それは逆に、今日諸々の組織によって**人工**の危険がもたらされつつあるとの認識である。それらの危険には**防御**が必要である。そして現在のところ、そのための唯一の方法が、それらの組織に対し野獣の飼い主としての責任を取らせることである。*

自らが与える影響について責任を取るという原則、すなわち社会的責任対して「野獣の原則」を例に明解な言及をしている。
それゆえ、「あらゆる組織にとって、社会的責任とは、自らの役割を徹底的に検討し、目標を設定し、成果をあげるべき重大な問題だということである。かくして社会的責任はマネジメントしなければならない」(『マネジメント』上　p 368)

２－２）社会的責任問題の生ずる 2 領域についての言及（『マネジメント』上　p 369）

社会的責任をマネジメントする上で重大な関心事として全く異なる社会的責任の性格が二つある。

① 第一に、自らの活動が社会に与えるインパクトから生ずる
　→組織が社会に対して行ったことに関わる責任
② 第二に、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる。
　→組織が社会のために行えることに関わる責任

① の場合、ドラッカーは自らに責任があるため、それをマネジメントするためにはインパクトを予期し、テクノロジーをモニタリングし、組織の目的やミッションの達成に不可欠でないものは最小限に処理すべきとしている。
また、すべての責任を負うと、コスト負担に耐え切れないことがあるため、規制が必要であり、トレードオフが必要であると説いている。(『マネジメント』上　p 371～386)
本事例は東京電力という組織が企業活動の中で社会に与えるインパクトに対する責任のマネジメントをことごとく怠っていたことから生じた典型的な不詳事例である。

② の場合、ドラッカーは社会問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ組織の機能であると論じている。(『マネジメント』上 p 386)
原発の危険性が社会問題となり、再生可能なエネルギーや節電技術が求められている。それらに関連する事業を営んでいる他の組織にとっては技術的イノベーションを超えた社会的イノベーションの最高の機会となり得る。

２－３）環境問題に関する言及(『日本成功の代償』　ｐ６７～８５）

ドラッカーは環境問題の原因について以下のように述べている。

「環境危機の原因は二つある。一つは人口圧力、特に大都市の人口圧力である。もう一つはなるべく多くの人々になるべく安いコストでしかるべき生活を実現させたいという、まことに立派な願いである。環境の危機は成功の結果である。(『日本成功の代償』　ｐ７９）

また、環境に対する害悪の少ない方の選択に難しさはあるものの、選択は避けられないと述べている。

「原子力発電所の放射能汚染の危険と他の公害防止にはもっと大量の電力が必要だということをどのようにバランスさせるか」(『日本成功の代償』　ｐ８２）

組織が社会のために良かれという目的で人々に便利なものを安いコストで提供してきたインパクトが結果として環境面に害を及ぼしている。

原子力発電所も放射能汚染の危険を除けばコストが低く、公害の少ない発電方法であることは分かっていても常に放射能汚染の危険と裏腹の関係にある。

本事例では東京電力という一組織の不祥事例としているが、今後の電力供給について環境問題から考えた時には組織を超えた国レベルの方向性の選択が重要な課題と言えよう。

３）　ISO26000 の視点からの考察

事故を「人災」と断じた「国会原発事故調査委員会最終報告書（要旨)」(朝日新聞 2012 年 7 月 6 日）内容を ISO26000 の中核主題「環境」の「原則」と「課題」に照らして考察する。

３－１）環境原則

ISO26000 では 4 つの環境原則を尊重し、促進を促している。

① 環境責任

・規制を受けるべき立場の東京電力が自らの原子力技術情報の優位性を武器に規制当局である原子力保安院を虜にしてしまい、規制の骨抜きを試み続けた。そのために組織の論理（利益優先、高給待遇等）が優先されてしまい、組織としての環境責任が忘れ去られていた。

② 予防的アプローチ

・巨大地震や巨大津波による重大な影響が社内で指摘、報告されていたにも関わらず、経営層はコスト負担の増大を恐れ、安全対策をコスト意識からためらう企業文化が根底にあった。

・国の新耐震基準（2006）に照らした耐震バックチェック（安全性再評価）の実施はわずかしかなされず、2016 年まで最終報告を先送りしていた。

③ 環境リスクマネジメント

・東京電力のリスクマネジメントは事故が周辺住民への被害を与えることがリスクと捉えるのではなく、対策を講じたり炉を停止したり、訴訟上不利となったりすることをリスクと捉えていた。

・様々な事故被害のリスクに関して周辺住民や関係者と対話し、正確な情報共有する「リスクコミュニケーション」が事故以前にも事故発生後もなされていなかった。これは情報の透明性よりも官に対する事業者としての対面の重視する風土が存在していたためである。

©2013 Drucker“Management”Study Group

④ 汚染者負担

・環境リスクマネジメントが的外れであったため、一旦、事故が発生した場合の補償に対する準備が不足しており、除染や個人補償に対する負担を国民に押し付ける結果となった。

以上から、東京電力は組織として「環境」における社会的責任をことごとく果たせなかったという意味で組織統治の見直しを含め、抜本的な組織改革と環境に対する取り組みの出直し的改善が求められる。

３－２）環境に関する課題

ISO26000 では 6 つの課題を掲げており、今回の事例は 2 つの課題に該当する。

① 汚染の予防

ISO26000 は「大気への排出」、「排水」、「廃棄物管理」、「有毒及び有害化学物質の使用並びに処理」、「その他の特定可能な汚染」について汚染防止措置を施すことにより、環境パフォーマンスを改善できるとしている。

しかし、今回の原発事故は大津波が汚染防止措置の働かない原因であったにせよ、すべての汚染防止措置が機能せず、最悪の結果を招いた。

② 持続可能な資源の利用

ISO26000 は再生不可能な資源の長期的持続性を維持するために再生可能エネギ―の補完利用を促している。

原発はウランという地下資源を利用する以上、再生不可能な資源の範疇に入るが①で記述したように汚染防止措置が保証されない限り、原発の分を火力発電や再生可能エネルギーで代替することが順当である。

【執筆者プロフィール】

伊藤 年一（いとう・としかず）

1944 年 3 月 7 日生まれ。現職はシステムコンサルタント。証券会社および外資系コンピュータ・メーカーのシステム部門で基幹系システム開発に従事。その後，ソフト会社を経営。生産、流通、在庫分野を得意とする。

©2013 Drucker“Management”Study Group

【環境】: サラヤ株式会社

―環境保全の取組み―

奈良間英樹

『環境』好事例
サラヤ株式会社：ボルネオ　サバ州生物多様性保全の取り組み
中核主題：組織統治、**環境**、コミュニティへの参画、公正な事業慣行、人権

【概要】

家庭用・業務用洗剤などを販売しているサラヤ株式会社。
“ヤシの実洗剤”の原料として使用される“パーム油”の原料生産国の一つであるボルネオにおいて、

１．ボルネオで事業を実施している大手 NGO と連絡を取り、プロジェクト支援の規模を策定する
２．RSPO に加入して持続可能なパーム油生産についての情報を集める。
３．原料供給地の環境問題に配慮した商品開発

※RSPO：Round Table on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油の円卓会議）

以上３つの方針で 2005 年から活動を開始しています。

【取り組み経緯】

2004年のテレビ番組「宇宙船地球号」のTV番組取材を受け、ボルネオ象の苦境を知ったことがきっかけ。象の生息地が、拡張するアブラヤシのプランテーションで分断されたことが原因で野生動物が危機的な状況に陥っていることを知る。「自然派のサラヤ」として事業を行なっていたサラヤでは、直ちに環境基本方針に原料生産地の環境保全への取り組みを盛り込み、サラヤとして何ができるか検討を開始。過大なパーム油利用について世界的な批判が出始めていたこともこれを後押しした。
パーム油を搾油した後の種子から採れるパーム核油、ヤシ（ココナッツ）油などを商品の主原料とするサラヤにとって、これを持続可能な原料として利用し続けるために、「緑の回廊計画」を支援。「緑の回廊計画」はSWD（サバ州野生生物局）が、多様な生物種が生息するのに適した地域と、開発に相応しい地域を合理的に区分けし、共存を図ってゆく事業。これは、野生生物の保護にとどまらず、周辺のアブラヤシプランテーションを肥沃にし、害虫の捕食動物となる鳥やイタチなどの棲息地となる事、表土流出を防ぐので河川や沿岸のサンゴ礁を保全するなど、自然と共存共栄し、持続可能な原料生産につながる方法。企画レベルでは社内外とも、あまり関心を持たれなかったが、活動がマスコミなどに取り上げられ、受賞なども経て、外部はもとより、従業員への理解が進んだようである。サラヤで働くことへの誇りも、今まで以上に強まったという。

【取り組みの具体的内容】

原料供給地のひとつであるボルネオのサバ州の環境・生物多様性保全活動について、２００５年からボルネオ象の保護活動やＢＣＴボルネオ保護トラストの設立を支援している。
その支援資金としては、ヤシノミ洗剤を中心に工場出荷売り上げの１％を寄付するキャンペーンを実施（コーズ・ブランド化）。募金はＮＰＯ法人ＺＥＲＩジャパンやＢＣＴジャパンを通じて寄付され、ゾウやオランウータンなど野生動物保護のため「緑の回廊プロジェクト」を推進し、生物多様性の保全を

©2013 Drucker “Management” Study Group

目指す活動に使われている。社会の理解を得るため、商品のパッケージへの環境保全メッセージのプリントや一般公募による「ボルネオ調査隊」の実施など、消費者と共有できるプラットフォームを形成し、今後も継続していく方針。
併せて、自社の商品そのものにも気を配り、グリーン調達やそれらを支える環境マネジメントシステムの運用を進め、さらにはお客様・従業員などステークホルダーとのコミュニケーションを重視した活動を実践している。
まず広告部門が社内でＲＳＰＯ（国際的な非営利団体「持続可能なパームオイルのための円卓会議」）への参加を企画。３ヵ月後に研究調査員がボルネオの調査を開始し、続いて更家社長がマレーシアに行きＲＳＰＯや現地のＮＧＯなどにコンタクトをとり、現在に至っている。ＣＳＲ推進部門は、専門の部署は設けず、IS014001の認証を契機に各部門の委員によって組織されている。外部の機関・団体・個人などとのネットワーク作りにも力を入れている。
更家社長としては、一連のＣＳＲ活動により、創業者の想いから続くサラヤの企業文化を、より一層各方面に理解してもらえるようになったと考えている。これはステークホルダーエンゲージメントの充実に意図的に力を入れてきた成果ととらえられる。たとえばヤシノミ洗剤の売り上げの１％を寄付することの意義を、小学生向けのメッセージとしてパッケージに印刷した。通常の商品を通した接点だけでは、次世代の消費者と企業が直接つながることは難しいが、これを広げることができたことになる。
オーナー企業であるので、非常に意思決定が速くでき、社会貢献活動はかえってやりやすいとも言える。今回のテーマについても、結果的により規模の大きい企業には何もできなかった。一方サラヤが自戒するのは、オーナー企業であるがゆえに、逆にガバナンスの面では注意すべきであるという点である。

【取組内容】

・多様性に配慮した原料調達：RSPO 認証原料の使用
・ヤシの実洗剤のコーズ・ブランド化：メーカー出荷額の１％をボルネオ保全トラストへ送金
・世界における手指衛生プロモーション：対象となる衛生製品のメーカー出荷額の１％をユニセフへ寄付、ウガンダで展開する「正しい手洗い」の普及活動を支援

【感想】

CSR や社会貢献として本業と全く関係のない取り組みをされている企業も多い中、サラヤでは、本業の洗剤製造の原料の調達を“持続可能”なものにするための活動を通じ、社会貢献をしている。パーム油を守るために行う取り組みは幅広いが、結果的には本業の“ライン”の中にある課題について取り組んだ内容となっていて興味深い。

参考文献

サラヤ株式会社　2011 年　サラヤ　環境レポート
サラヤ株式会社ＨＰ　http://www.saraya.com/csr/
「SR 実践に関する中小企業事例調査」　　財団法人　日本規格協会

©2013 Drucker“Management”Study Group

＜ISO-26000 の視点から考察＞

〇ISO-26000 の中核主題である【環境】の視点から見たとき

“組織と環境”について考える際には、組織が行う決定および活動により与える環境影響を軽減するため、組織は、自らの決定および活動が経済、社会、健康および環境に与える直接的および間接的な影響を考慮した統合的な手法を導入すべきである。

環境の視点で ISO-26000 で述べられている原則は、４つあるが、本事例を原則に当てはめて考えてみる。

●環境責任

「法規制の順守に加えて、組織は自らの活動が引き起こす環境影響に対して責任を負うべきである。組織は生態学的限界を認識し、自らのパフォーマンスの改善に加えて、自らの影響力に範囲で、他社のパフォーマンスの改善を行うべきである。」

本事例においては、サラヤが直接的に環境へ影響を与えたわけではないが、原料生産における環境への影響として捉え、“自らの活動が引き起こす環境影響”と位置づける事ができると考えられる。

●予防的アプローチ

「組織がある対策の費用効果を考える場合には、その組織にとっての短期的な経済費用だけでなく、その対策の長期的な費用便益を考えるべきである。」

本事例のような取り組みが行われなかった場合、原料であるパームヤシを安定的に入手するためには、自然環境や生態系へ多大な影響を与えながら行う必要があり、問題も拡大するため、原料入手のために様々な障害が発生する可能性がある。原料調達を社会から歓迎される形で安定的・持続的に行うために長期的な便益をもたらすことが可能となる。

●環境リスクマネジメント

「組織は、環境リスクおよび自らの活動からの影響を評価し、回避し、軽減し、および緩和するプログラムを実施し、啓発活動および緊急時の対応手順を策定して実施すべきである。」

本事例では現地調査を行い、現地の NGO、NPO 等の団体とともに問題の回避・軽減・緩和プログラムをまさに実行している。

●汚染者負担

「組織は、“汚染者負担”の原則に基づき自らの影響を緩和することに優先して、汚染費用を負担し、汚染防止の経済的および環境的便益を数値化する努力をすべきである。」

サラヤが原料を使用している責任として“破壊者負担”として環境保全費用を負担していることが理解できる。“数値化する努力”をしているかは不明。

環境に関する課題としては、4 項目挙げられている。それぞれの課題について本事例がどのようにアプローチし結果を出しているかを考察した。

〇汚染の予防

パームヤシ農園の環境パフォーマンスを改善するための取り組みを行なっている。

〇持続可能な資源の利用

パームヤシ農園の立地環境、つまり豊かな自然環境に配慮しつつ、農園を存続させるための取り組み

©2013 Drucker“Management”Study Group

として“緑の回廊プロジェクト”を実施している。農園周辺への環境を共存しながら、生産を継続できる（他社への影響を最低限にしながら）取り組みであり、社会的。地球環境的に資源を調達できる条件を整えるための取り組みとしても捉えられる。

〇気候変動の緩和および気候変動への適応

この課題はあまり当てはまらないが、農園周辺の環境への影響を最小化することが引いては気候変動へも良い影響を及ぼす可能性は否定出来ない。

〇環境保護、生物多様性、および自然生息地の回復

本事例のきっかけが象の生息地への影響であったことからも、本項目は非常に大きな側面を持っている。農園の環境を整えることで本項目に配慮した農園へと進化するものと考えられる。

＜環境に関するドラッカーの言及＞

「マネジメント能力や人的資源、あるいは社会的責任を軽視するならばその結果は直ちに、マーケティング、イノベーション、生産性、資源と資金、利益という具体的な領域における損失となって現れ、つまるところは事業そのものの衰退となって現れる。」（『現代の経営』上 P. 84）

「企業にとってイノベーションは不可欠の機能である。それは重大な社会的責任の一つである。しかしそのためには人も変わらければならない。彼らの仕事、習慣、関係が変わらなければならない」

（『現代の経営』下 P. 110）

「現代社会におけるマネジメントの責任は、企業にとってばかりでなく、マネジメントそのものの社会的評価、その成功と地位、経済体制と社会体制、自立した機関としての企業の存続にとっても、決定的に重要な意味をもつ。いまやマネジメントのあらゆる行動が、社会的責任に根ざしたものであることが必要である。基本的に、この社会的責任こそがマネジメントの倫理である。」（『現代の経営』P. 266）

「未来のための予算は理想的な結果をもたらすために必要とされるものである。組織の存亡に関わる破局的な事態に陥ったときを除き、景気や業績のいかんにかかわらず、一定のレベルに維持すべきものである。前述の成功の追求のための予算も、この未来のための予算に含まれる。」（『明日を支配するもの』P. 101）

「問題は、何に貢献したいと思うかではない。何に貢献せよと言われたかでもない。何に貢献すべきかである。」　（『明日を支配するもの』P. 214）

「自らの貢献は何かという問いに答えを出すためには、三つの要素を考える必要がある。第一は、状況が求めるものである。第二は、自らの強み、仕事の仕方、価値観である。そして第三は、成果の意義である。」（『明日を支配するもの』P. 218）

「「新しい現実」として、最新の地球的環境問題（トランスナショナル環境問題）がある。資本や情報に国境がない以上に、環境問題には国境がない。しかも、大気の保全や森林の保護など重要な環境問題は、主権国家の法や行動によってのみでは対処できない。」（『新しい現実』P. 165）

©2013 Drucker“Management”Study Group

『新しい現実』には、「地球的環境問題（P.189～）」という項においてドラッカーの環境問題に関する考えが詳しく述べられている。

「プロフェッショナルにとっての最大の責任は、２５００年前のギリシャの名医ヒポクラテスの誓いの中にはっきり明示されている。「知りながら害をなすな」である。」（『マネジメント』上 P.430）

「マネジメントには、自らの組織が社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割がある。いかなる組織も社会の機関であって、社会のために存在する。企業も例外ではない。」（『マネジメント』上　P.45）

「自らの社会的インパクトの処理と社会的な貢献が企業にとって重要な第三の役割となる」（『マネジメント』　P.47）

「イノベーションの結果からもたらされるものは、よりよい製品、より多くの便利さ、より大きな欲求の満足である。生産的なイノベーションとは、単なる改良ではない。それは新しい欲求の満足をもたらす財とサービスの創造である。そのような製品の価格は、かえって高くなる。しかし全体としての効果は、はるかに経済的である。」　（『マネジメント』上　P.80）

「イノベーションとは発明そのものではない。それは、技術ではなく経済や社会のコンセプトである。経済的なイノベーションや社会的なイノベーションは、技術のイノベーション以上に重要である。」（『マネジメント』上　P.81）

「社会的責任は無形のものであって目標を設定することはできないとしていた。～中略～　企業にとって社会との関係は、自らの存立に関わる問題である。企業は社会と経済の中に存在する。ところが企業の内部にあっては、自らがあたかも真空の中に独立して存在しうるものであると錯覚する。事実、マネジメントの多くが自らの事業を内部から眺める。　～中略～　社会的責任に関わる目標は、単なるよき意図の表明ではなく、企業の戦略に組み込まれなければならない。社会的責任の目標が必要となるのは、マネジメントが社会に対して責任を負っているからではない。マネジメントが企業に対して責任を負っているからである。」（『マネジメント』上　P.146）

「故意であろうとなかろうと、自らが社会に与えるインパクトについては責任がある。これが第一の原則である。組織が社会に与えるインパクトには、いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。それはマネジメントが対処すべき問題である」（『マネジメント』上　P.371）

「仕事をいかに行うべきかを検討することは、働く者とその集団の責任である。仕事の仕方や成果の質や量は、彼らの責任である」（『マネジメント』上　P.325）

「コスト増なくしてインパクトを除去できない場合には、最小のコストと最大の利益をもたらす規制の方法を、他に先んじて検討する事がマネジメントの責任である。その立法化を図る事がマネジメントの仕事となる。」　（『マネジメント』上　P.383）

©2013 Drucker “Management” Study Group

「社会的インパクトの問題を解決するには、トレードオフが必要である。ある程度以上インパクトを除去しようとすると、得られる効果に対して累積的に資源、エネルギー、資金が必要になる。そこで費用と効果のバランスを得るための意思決定が必要となる。」(『マネジメント』上　P.384)

＜まとめ＞

サラヤ株式会社の本事例は、わが国内における「ＣＳＲ」の在り方を改めて考えさせられる。すなわち、ＣＳＲを単なる社会貢献ではなく、自社の本業の延長線上にある取り組みと位置付けることである。サラヤの取り組みは、単なる環境への社会貢献ではなく、原料生産地域における農園の維持、地域環境との調和、フェアトレードと、自社の製品原料を将来に渡り安定的に入手できるようにした取り組みである。

企業自体が「社会の公器」と考えるならば、企業が持続的に本業で成果を収める事が重要であり、その本業の延長線上にある「インパクト」を解決し本業がより活性化するような活動こそ、ＣＳＲなのではないかと思うのである。

さらに、本事例では、サラヤ株式会社の企業トップの強い意志と企業理念に活動内容が裏打ちされていると感じられる。つまり、ＲＳＰＯ(国際的な非営利団体「持続可能なパームオイルのための円卓会議」への参加を国内企業として初めて企画した事、トップである更家社長自らマレーシアに行きＲＳＰＯや現地のＮＧＯなどにコンタクトをとることで活動が現在に至っている事、ＣＳＲ推進を専門の部署で対応せず、IS014001 の認証を機に各部門の委員による組織で進めている事など、企業として様々な施策を統合的にかつ主体的に実践している事が好結果につながり、ステークホルダーエンゲージメントを充実させることに意図的に力を入れてきた成果ととらえられる。

そういう意味でも、本事例はまさに好事例であり、こうした取り組みが世界中で広まり、企業活動と地域環境や雇用などとの良い調和が広がり、様々な課題が解決していく事を願うばかりである。

【執筆者プロフィール】
奈良間　英樹　（ならま　ひでき）
ワークライフバランスコンサルタント　株式会社 SocialVitamin　代表取締役
筑波大学非常勤講師、県南地域医療懇話会理事
所属学会・団体：ドラッカー学会会員、千葉大学経済人クラブ絆会員、ビジネスプラットフォーム革新協議会会員、JIFAS 会（国際養殖産業会）会員
千葉大学　自然科学研究課博士前期課程修了

©2013 Drucker “Management” Study Group

【公正な事業慣行】：AIJ 投資顧問による多額の年金資産消失事件

長島　基

Ⅰ．「公正な事業慣行」に係る不祥事例のひとつである本事件の概要

１．金融庁による命令および行政処分

AIJ 投資顧問株式会社（以下 AIJ という）が企業から運用を受託している約 2100 億円の年金資金について、その大半が消失していることが平成 24 年 1 月 24 日、証券取引等監視委員会の検査で分かった。金融庁は同日、投資家保護のため、AIJ に対し金融商品取引法に基づく 1 カ月の業務停止命令を出した。

その後、金融庁は平成 24 年 3 月 23 日、AIJ に対し、以下の公益及び投資者保護上重大な法令違反行為等が認められたことから、証券取引等監視委員会より行政処分を求める勧告を行った。

- 投資一任契約の締結の勧誘において虚偽の事実を告知している行為
- 虚偽の内容の運用報告書を顧客に交付する行為
- 虚偽の内容の事業報告書を作成し、関東財務局に提出する行為
- 忠実義務違反（偽装した虚偽の基準価額をもってファンドを購入することを指示している。有価証券を虚偽の基準価額で買い受けさせファンドの財産を不当に流出させている。）

２．AIJ により被害を受けた基金の特徴

AIJ に年金資産の運用を委託していたのは、平成 23 年 9 月末時点で 124 基金であり、そのうちの多く（平成 24 年 2 月 29 日の日経新聞によると 73 基金）は中小・中堅企業が集まってつくる総合型厚生年金基金であった。

駒村康平慶應義塾大学教授によると、総合型厚生年金基金は、繊維、石油、運輸といった不況業種が多く、基金の代行割れが目立ち、財政再建余力が乏しいため予定利率を 5.5%のまま放置している（平成 9 年法令が改正され、それまで予定利率は一律 5.5%とされていたが、各基金が資産の期待収益率に基づき定めることとされた）ケースが多いという。また、同教授によれば、総合型厚生年金基金は、単独型・連合型厚生年金基金と異なり母体企業のガバナンス意識が希薄なことも年金財政悪化が放置された一因と考えられるとのことである。（出典：平成 24 年 12 月 13 日の日経新聞「経済教室」より）

３．厚生労働省人脈、天下り、接待

一方で、今回の一連の AIJ 問題では、社会保険庁（厚生省の外局として 1962 年に設立され社会保険庁は平成 21 年 12 月 31 日に廃止され、同庁の業務は日本年金機構に引き継がれた）OB の存在が指摘されている。本事件では、社会保険庁 OB で年金コンサルタントである石山勲（平成 24 年 3 月 27 日、AIJ 社長浅川和彦およびアイティーエム証券社長西村秀明とともに衆議院財務金融委員会に参考人として招致され喚問を受ける）が社会保険庁の人脈を使って AIJ を売り込んでいたことが明らかになっており、被害を受けた 74 基金のうち 47 基金に厚生労働省から 49 人（うち社会保険庁が 46 人）もが天下っていたことが分かっている。（平成 24 年 3 月 23 日厚生労働省公表）

また、先の証人喚問では、AIJ 社長の浅川をはじめとする幹部が、年金基金の理事長をはじめ管理担当者に対し接待を多く行っていたことも問題視されている。

©2013 Drucker “Management” Study Group

４．刑事立件

平成 24 年 6 月 19 日、警視庁は虚偽の運用実績を示して 2 つの年金基金から約 70 臆円をだまし取ったとして、詐欺容疑で AIJ 社長浅川、同社高橋成子、アイティーエム証券社長西村、同社小菅康一を逮捕した。

出典：出展を明示したものを除き日本経済新聞、共同通信、金融庁ホームページ、Wikipedia を基に長島が構成

Ⅱ．ISO26000 の視点からの考察（「公正な事業慣行」を中心として）

１．社会的責任の原則に関連する事項

ISO26000 では、7 つの行動原則を挙げている。それは、①説明責任②透明性③倫理的な行動④ステークホルダーの利害の尊重⑤法の支配の尊重⑥国際行動規範の尊重⑦人権の尊重である。

本事件の首謀者である AIJ については、先の 7 つの行動原則のうち①～⑤に該当する不祥事例といえるだろう。本事件では、AIJ が投資一任契約の締結の勧誘において虚偽の内容の運用報告書を顧客に交付し、虚偽の事実を告知し、虚偽の内容の事業報告書を作成・提出している。これらの行為は、いずれも①～⑤の原則に該当すると考えるが、そもそも詐欺行為をはたらくという犯罪である。そして、その結果として資産運用を委託した年金基金に対し、多額の資産を消失させ、年金受給者の貴重な財産を毀損させた罪は重く、その影響は甚大である。

２．「公正な事業慣行」に関連する事項

ISO26000 では、７つの中核課題のうちのひとつに「公正な事業慣行」を挙げている。「ISO／SR 国内委員会」発行の『やさしい社会的責任－ISO26000 と中小企業の事例－』P13 によれば、本中核課題のポイントとして次の２つの事項を記している。一つ目は、「公正な事業慣行とは、他の組織とのかかわりにおける組織の倫理的行動」であり、二つ目は、「倫理的な行動基準の順守・促進はすべての公正な事業慣行の基礎」である。ここから、「公正な事業慣行」にもっとも必要なのは、倫理的な行動であるといえるだろう。

そして、「公正な事業慣行」では、次の５つの課題を挙げている。

課題①汚職防止
課題②責任ある政治的関与
課題③公正な競争
課題④バリューチェーンにおける社会的責任の推進
課題⑤財産権の尊重

それでは、今回取り上げた AIJ 事件がこれらの課題のどれに抵触したかを見ていこう。

１）〔課題①〕汚職防止

AIJ 幹部と厚生労働省（社会保険庁を含む）OB である厚生年金基金の理事が、頻繁に接待を繰り返していたことは、本課題と同質の問題である。なお、基金の管理者は厚生年金法によりみなし公務員にあたるため、職務に関する不正な報酬・利益を受けた場合には、収賄にあたる。

2）〔課題③〕公正な競争

顧客に対する AIJ による虚偽の説明、虚偽の基準価額によるファンドの購入および売却は、公正な競争を行っているとはいえず、フェアに競争していた他の年金受託会社に対し、負の影響を与えたといえるだろう。

3）〔課題④〕バリューチェーンにおける社会的責任の推進

ISO26000 の本文をみると本課題の解説として、次のように書かれている。「社会的責任に関する目的との整合性を高めるため、自らの購入、流通及び契約に関する方針及び慣行に、倫理的基準、社会的基準、環境的基準及び男女の平等に関する基準、並びに安全衛生を統合する。」

したがって、厚生年金基金の理事等が、AIJ と頻繁に接待を繰り返したうえで AIJ に資金を委託（購入）したことは、委託側・受託側双方とも倫理的に問題であるといえるだろう。

4）〔課題⑤〕財産権の尊重

顧客に対する AIJ による虚偽の説明、虚偽の基準価額によるファンドの購入および売却という行為は、他人の財産権を尊重していれば、決して行われるべき行為ではなく、結果として年金基金および年金受給者の本権利を踏みにじるものである。このように他人の財産権を尊重しない個人または個人の属する企業が、商行為を行うことを許してはならないと考えるのは、私だけであろうか。

出典：「ISO／SR 国内委員会」発行『やさしい社会的責任－ISO26000 と中小企業の事例－』、松本恒雄監修『ISO26000 実践ガイド』

Ⅲ．AIJ 事件にみるドラッカーの視点（主として ISO26000 の「公正な事業慣行」を中心として）

1．プロフェッショナルの倫理－知りながら害をなすな－

まずは、ドラッカーが著し、上田惇生が編訳した『【エッセンシャル版】マネジメント　基本と原則』2001 年ダイヤモンド社の第 4 章社会的責任での記述から見ていこう。ドラッカーは社会的責任について、15 節でマネジメントと社会、16 節で社会的影響と社会の問題、17 節では社会的責任の限界、18 節で企業と政府について述べているが、AIJ 事件および「公正な事業慣行」に強く関連しているのは、19 節のプロフェッショナルの倫理－知りながら害をなすな－であろう。それでは、どのように述べられているか確認していこう。

1）企業倫理以前の問題

ドラッカーは、19 節の冒頭でプロフェッショナル、それ以前の人間としての倫理から書き始めている。少し長くなるが、引用してみよう。

「これまで、企業倫理や企業人の倫理については、数えきれないほど説かれ、書かれてきた。だがそれらのほとんどは、なんら企業と関係なく、倫理ともほとんど関係のないことだった。

まずその第一は、まったく単純な日常の正直さについてだった。われわれは、企業人たるものはごまかしたり、盗んだり、嘘をついたり、贈賄したり、収賄したりしてはならないと厳かに言われる。しかしこれは、企業人のみならず、誰もがしてはならないことである。いかなる人間といえども、その職務や仕事によって、人間行動の一般的なルールの適用を免れることはできない。企業の副社長、市の助役、大学の学部長に任命されることによって、人間でなくなるわけではない。しかも、ごまか

したり、盗んだり嘘をついたり、贈賄したり収賄したりする人間というものは、常に存在する。これは、企業ではなく、個人、家庭、学校の道徳観に関わる問題である。ビジネスの倫理というものが別にあるわけではない。必要なことは、企業の重役であれ誰であれ、誘惑に負けたものを厳しく罰するということである。」（出展：『【エッセンシャル版】マネジメント　基本と原則』P111）

AIJ 事件では、AIJ が顧客を勧誘する際に虚偽の説明を行う行為や、有価証券を虚偽の基準価額で買い受けさせファンドの財産を不当に流出させる行為などが該当しよう。その結果、AIJ およびアイティーエム証券の幹部が詐欺容疑で逮捕されている。まさに、倫理以前に罪を犯している。

また、ドラッカーは先の引用の中で贈収賄についても触れているが、前掲書の同ページで次のようにも述べている。「第二は、これはまた倫理とはなんら関係のないことについてだった。顧客をもてなすためにコールガールを雇うことは、倫理の問題ではない。人間としての美意識の問題である。髭を剃りながら、鏡のなかにポン引きの顔をみたいかどうかの問題である。」

ここでの記述は、ISO26000 の「公正な事業慣行」の課題①汚職防止に関連した記述であり、AIJ 事件では AIJ 幹部と厚生労働省 OB である厚生年金基金の理事等が頻繁に接待を繰り返していたことは、コールガールを雇うこととは異なるが、同質の問題であるといえるだろう。

２）知りながら害をなすな

ドラッカーは、先の企業倫理以前の問題に引き続き、プロフェッショナルとしての責任について、以下のように述べている。

「プロフェッショナルの責任は、すでに 2500 年前、ギリシャの名医ヒポクラテスの誓いのなかに、はっきり表現されている。「知りながら害をなすな」である。

プロたるものは、医者、弁護士、マネジャーのいずれであろうと、顧客に対して、必ずよい結果をもたらすと約束することはできない。最善を尽くすことしかできない。しかし、知りながら害をなすことはしないとの約束はしなければならない。顧客となるものが、プロたるものは知りながら害をなすことはしないと信じられなければならない。これを信じられなければ何も信じられない。」（出展：『【エッセンシャル版】マネジメント　基本と原則』P113）

年金資産の受託者といえば、当然資産運用のプロである。したがって、最善を尽くさず、知りながら害をなすなどということは行ってはならないはずである。しかしながら、AIJ では、最善を尽くすどころか実態として運用資産が毀損しているにもかかわらず、高利回りを装い顧客を勧誘したり、年金資産を故意に流出させたりしていたのは、知りながら害をなすな以前の犯罪行為である。

また、厚生年金基金の理事たちは、AIJ が悪質な業者であったとしても、大切な年金資産をリスクの高いデリバティブ運用を行うファンドへ投資することの是非や AIJ からの報告内容の妥当性を判断するに際し、資産運用のプロとしてのスキル不足は否めず、「知りながら害をなすな」以前に専門性が不足しており、不適格者を理事に選任していることが問題だと考える。

『厚生年金基金等の資産運用・財政運営に関する有識者会議報告』（以下、『有識者報告』）には、「理事長や理事をはじめとする基金の資産運用関係者の意識や資質の向上が不可欠である。」と記載されており、資産運用業務に関する専門性の強化が必要との意見である。『有識者報告』によれば、代行部分の上乗せ部分の予定利率を 5.5%に設定している基金が基本プラスアルファ部分で約 9 割、加算部分については約 6 割となっており、積立不足が生じやすい財政運営を続けているとのことである。（注 1）こうした状況の中で基金の理事たちは、現在の経済環境では予定利率の達成が難しい状況だと知りながら予定利率の改訂を行わず放置し、予定利率を上回る利回りを提供してくれる受託先を求

めて、資産運用のプロが見れば一目で胡散臭いと分かる AIJ に委託し、結果として年金資産を大きく毀損させた罪は重いといえるだろう。

なお、一方では厚生年金基金を構成する事業者の代表も厚生年金基金保険料の上昇を嫌い、予定利率の引き下げを渋っていたことも理由のひとつではあるが、だからといって、資産運用のプロとして主張すべきことを主張し、無理な運用をやめさせるのが真のプロの行動といえるだろう。

２．年金（管理組織）の問題点－腐敗、破産、驚くべきごまかし－

次に、ドラッカーが年金問題にテーマを絞って書いた P・F・ドラッカー　上田惇生訳『ドラッカー選書６　〔新訳〕見えざる革命　年金が経済を支配する』ダイヤモンド社 1996 年（以下『見えざる革命』）では、どのようなことが書かれているか見ていこう。ドラッカーはこの本の初版を 1976 年に刊行したが、その当時はたいそう攻撃され無視されたそうだが、後日評価が一変したといういわくつきの著書である。ドラッカーの先見性や洞察の深さには、常々驚かされるのであるが、本書についてもまったく同様の感想を禁じえない。

まずは、『見えざる革命』の第 1 章　誰も気づかなかった革命の第 2 節　年金の問題児に 1976 年当時のアメリカで既に年金（管理組織）の腐敗や年金財政の破産、それから年金設計上に驚くべきごまかしが発生していたことが書かれているので見てみよう。これらを確認していくことで、AIJ 事件は、現代の日本で発生した特異な事件ではなく、1970 年代のアメリカにおいて既に本事件と同様または類することが発生していたことが分かる。

１）労組年金の問題点－腐敗

『見えざる革命』の P20 には、以下のように年金の腐敗の実態が書かれている。

「しかも、ほとんどの労組年金が腐敗の極みにある。ラスベガスの賭博場や僻地のリゾートの不動産の 2 番抵当、人里から 50 マイル離れたテーマパーク建設プロジェクトに対し、時には悪名高い暗黒街の顔役と組んで、いかがわしい投資を行っている。多額の金が労組のボスや仲間の懐に入り、非常な高給が労組役員の怪しげな活動に払われている。」

AIJ 幹部と厚生労働省 OB である厚生年金基金の理事は、頻繁に接待を繰り返していたことは、腐敗と同質の問題であり、厚生労働省 OB である厚生年金基金の理事が、怪しげな投資先である AIJ のファンドに投資していたことやその専門性や仕事と不釣合いな高給を得ていたことも腐敗と同質の問題であるといえよう。

また、社会保険庁 OB で年金コンサルタントである石山勲に関しては、日経ビジネスオンラインの片山さつきの政治家日記『「自由の前提は規律」AIJ 問題を二度と起こすな』によれば、「自分は AIJ 以外にも 2～3 のファンドを推奨しており、AIJ だけを推奨していたわけではない、という言い訳をする一方で、AIJ から年間 600 万円の報酬を数年に渡って受領しているほか、もう 1 カ所からももらっていることや、年金基金からも報酬を受け取っていることを認めた。つまり、明らかに利益相反、もしくは双方代理にあたる行為に及んでいたことを自ら認めたのである。」とある。

厚生労働省 OB（社会保険庁 OB を含む）が基金に大量に天下りしたり、OB の年金コンサルタントが投資顧問会社と OB のいる基金から多額の報酬を受け取ったり、頻繁に接待を繰り返した挙句に年金資産を大きく毀損させている状況では、うがった見方をすれば、厚生労働省 OB が寄って集って基金を食い物にしているといわれても反論のしようがないようにも思える。

©2013 Drucker “Management” Study Group

２）公務員年金の問題点－破産

腐敗に続き、『見えざる革命』の P21～22 にかけては、年金財政上の問題が次のように書かれている。

「しかも、公務員年金のきわめて多くが、最悪の労組年金よりもさらに悪い資産状況にある。公務員年金基金に対し、十分な拠出を行うべく努力している自治体さえあまりない。

専門家からみると、すでに公務員年金の多くは破産状態である。」

当時のアメリカも、現在の日本の多くの基金に見られるような財政上の問題を抱えていたことが分かる。

現在の日本では、AIJ によって被害を被った基金をはじめ多くの基金では、年金給付に必要な拠出額を増額したり、積立額に応じた年金給付額に減額したり、資産運用環境から見て妥当な予定利率へ変更したりという年金財政健全化のための努力を行わなかったことによって、年金財政を破産状態に陥らせてしまった。加えて、資産運用環境から見て無理な利回りを追及しようとした基金は、怪しげな AIJ のファンドへの投資を選択したため、大切な年金資金をさらに毀損させることとなってしまった。

３）驚くべきごまかし

同様に『見えざる革命』の P21～22 にかけては、年金財政状況の評価において、驚くべきごまかしがまかりとおっているケースが記述されているので確認してみよう。

「ニューヨーク市の未拠出債務は、公称 55 億ドルから 60 億ドルである。実際の数字はもっと多いに違いないが、それがどの程度かは誰も知らない。なぜならば今日に至ってなお、ニューヨーク市は 1918 年当時の年金数理（平均寿命などの統計をもとに、拠出金（保険料）、準備金など年金にかかわるすべての数学処理を行うこと）を使っているからである。

当時の公務員の平均寿命は 55 歳のはるか手前であり、今日は 70 歳以上である。したがって、ニューヨーク市の公務員年金の場合、未拠出債務を完全に埋めてなお、10 年分から 15 年分の年金給付額が不足する。

ニューヨーク市の未拠出債務は 100 億ドルに達すると見る専門家さえいる。しかし公称 60 億ドルなる金額でさえ、すでに市債発行残高の総額を超えている。

しかも、この公務員年金に対する未拠出債務もまた、債務であることには変わりない。したがって、この債務の返済に取り組まないかぎり、財政の均衡について何をいっても、驚くべきごまかしというべきである。財政を救うためのいかなる計画もお笑い草である。」

先述した『有識者報告』によれば、多くの基金が予定利率を 5.5%に設定していたとのことであった。一方、安定的な資産運用において中心的地位を占める新発長期国債の利回りの推移を見てみると、2002 年 12 月から 2012 年 12 月までの 10 年間で 0.5%～2.0%弱の間で推移していた。（出典：日本相互証券株式会社 HP　長期金利の推移グラフより）このような資産運用環境において、あたかも 5.5%で運用できるという前提で年金設計し、その後見直しをせず放置しているということは、ドラッカーのいうように驚くべきごまかしといえるだろう。

©2013 Drucker“Management”Study Group

３．年金をめぐる拠出と給付の関係にまつわる問題点

ドラッカーは、『見えざる革命』の第 2 章年金社会に伴う問題の第 5 節　改革の必要において、企業年金の拠出と給付に関して記述しているので、その内容を見ていこう。

１）投資型定額給付年金の問題点

『見えざる革命』の第 2 章年金社会に伴う問題の第 5 節　改革の必要の P107～108 にかけて、投資型定額給付年金（アメリカ企業の株式に投資し、年金額は定額で保証されている年金）の問題点について以下のように述べている。

「ほとんどの場合、退職年金の給付額は、年金基金の資産が投資されている企業の経営状態や株価の動向に関係なく、定額を保障されている。（中略）ということは、配当や株価が下がった場合、雇用主としてはその拠出を増やさなければならないことを意味する。逆に、このいずれかが上がった場合には拠出を減らせる。（中略）

しかし、定額給付年金を投資資金によってまかなうことは、雇用主たる企業にとっても好ましいことではない。なぜならば、企業にとって最も苦しいときに拠出を増やさなければならないからである。」

そして、同節のブルーカラーに焦点を当てた定額給付（『見えざる革命』P109）では、「株式投資によって定額給付を行うという現在の年金のあり方は、被用者にとっても問題である。被用者が欲しているものはそのような年金ではない。被用者は、株式投資という一国の経済そのものに対する投資の機会を与えられるならば、必ずその機会をつかむ。」といっている。そして、雇用主が（主として株式の）投資先を決め、定額給付を行うというスタイルの年金は、ブルーカラーに焦点を当てて設計されたもので、ブルーカラーは株式投資などすべきではないと考えたためこのような年金設計になっているからだという。しかしながら、ドラッカーは、同書 P111 において、「（前略）中級階級たる被用者や自営業者は、少なくともアメリカにおいては、すでにその貯蓄の一部を株式投資に向けている。そして彼らには、彼らの最大の資産たる年金基金の資産の運用について、選択する権利がある。自らの勘定分を自らのリスクにおいて、資産運用の専門家の手になる投資ユニットに直接投資する権利がある。」と述べている。

同節の前半部分では、確定給付年金では、経済環境の良し悪しによって、企業が拠出すべき金額が増減し、経済が不調のときに企業が拠出すべき金額が増えることが書かれている。このことは、確定給付年金では、企業自身の業績が悪いときに拠出を増やさなければならず、結果として年金財政が悪化しやすい性格を持っているということである。

そして、後半部分では、自らが給付を受ける年金の資金が、株式に投資されるのであれば、雇用主が投資先を決めるのではなく、自らのリスクにおいて投資する権利があると述べている。ここでの記述は、明示的には書かれてはいないが、確定拠出年金において被用者が投資信託や保険などを自ら選択し、その資産運用結果によって年金額が増減することに責任を持つことが書かれている。厚生年金基金は、定額給付年金であり、無理な予定利率を設定していたことから基金の理事長などが、AIJ などの怪しげな投資ファンドに投資したために招いた悲劇ともいえる。確定拠出年金を採用していれば、少なくともこれほど大きな問題は発生しなかったといえよう。

２）投資型変額給付年金の危険と魅力

次にドラッカーは、投資型変額給付年金についてその危険と魅力について記述している。ここでい

©2013 Drucker “Management” Study Group

う投資型変額給付年金とは、雇用主が拠出した年金資金を株式などへ投資し、その成果に応じて給付額が変動するという年金である。さて、ドラッカーは、どのように述べているのだろう。

「もちろん投資型の変額給付年金には受給額の減額という危険がある。しかし経済が悪くなれば、あらゆる年金に減額の危険が出てくる。一国の経済が、約束した年金をまかなうだけの財やサービスを生み出せなくなるだけのことである。

定額給付の年金でさえ、インフレによって減価されないためには、給付額の変更が必要となる。あらゆる被用者が年金受給権をもっている社会では、いかなる契約のもとにおいても、経済情勢や株式市場の悪化の影響を被る。

したがって今日の制度では、被用者はリスクだけ負わされている。得をすることがあるとしても、間接的にすぎない。経済情勢がよければ賃金が上昇し、その結果、年金給付額の算定基礎が上がるにすぎない。しかし株式市場が高騰を続けたとき、得をするのは雇用主だけである。しかもスタグフレーション時においては、給付額の減価分が、物価の下降によって相殺される期待はない。（中略）

しかも所有者でありながら、自らの金をマネジメントすることができない。また彼らは、自分たちの将来の生活の資を略奪行為から守るうえで、企業や年金基金が必要とする支持を、それらのマネジメントに与えることができない。」（同書 PP111－113）

ドラッカーが、ここで述べているのは、次の 2 点だと思う。確定給付年金（給付額は確定、（雇用主の）拠出額は変動）では、雇用主の拠出額が増減し、被用者の給付額はインフレによる年金額の減価が避けられない。一方、確定拠出年金（日本で施行されている被用者が投資先を決める年金に限らず、拠出額は確定、給付額が変動する年金を指す）では、被用者の年金額は増減し、やはりインフレによる年金額の減価が避けられない。

そして、ドラッカーがここで述べているのは、変額給付年金についてなので、直接的には関係ないのだが、改めて思うのは、企業年金において、給付額を固定するのは容易ではないということである。投資の成果は、経済情勢や投資環境に影響され、リターンが増減するのは当然である。それなのに無理やり給付額を固定しようとするから無理が生じるのだと思う。給付額を固定する術は、生命保険会社がリスクを負う一般勘定の年金保険くらいしか選択肢がない。そして、生命保険会社は、年金保険の予定利率において、経済情勢や投資環境を踏まえた合理的な利率しか保証しない。多くの基金が採用していた 5.5%などは到底保証してくれない。とすれば、確定給付年金にこだわるならば、予定利率を合理的な水準に下げ、給付額を減額させるしかない。

一方、給付額の固定（＝雇用主の拠出額の増減）を嫌うならば、確定拠出年金に変更することによって雇用主の拠出額を確定させ、何に投資するかは被用者に選択させ、その運用成果については自己責任とすることを選ぶしかないだろう。その場合でも、よほど運用商品の選択がうまくいかない限り、現在の経済情勢や投資環境ではとても 5.5%で運用することは難しく、（少々古いが、平成 11 年から 20 年までの 10 年間の修正総合利回りの単純平均は 0.27%）（注 2）、給付額の減額は避けられないと考えるが、仕方がないだろう。老後の生活資金をまかなうための大切なお金であり、年金にその役割を担ってもらいたいと願っても、資産運用の世界に打ち出の小槌などというものは存在せず、マーケットが悪ければ、リターンが少なくなるのが当然であり、それが資産運用というものである。

Ⅳ．私が考える企業年金の負担と給付における公正さとは何か

１．企業年金の原資とは、そもそも何か

企業年金とは、被用者が給付を受ける年金の原資を雇用主が拠出し、年金開始時期到来後、被用者

が年金を受け取るというものである。とすれば、雇用主が拠出する年金原資とは、基本的には被用者の現役時代の労働または仕事によってあげた成果に対する対価の後払いという性格のものではないか。例えば、確定拠出年金を採用している企業等では、被用者の給与水準等に応じて拠出額を算出し、被用者が投資信託等に投資している。この例をみれば、企業年金の原資は、基本的には被用者の現役時代の労働または仕事によってあげた成果に対する対価の後払いという性格のものであると考えるのが自然だと考えるが、いかがだろうか。

2．企業は被用者の老後に対し経済的な責任を持つべきなのか

次に、被用者の老後に対し経済的な責任を持つべきなのは誰か、という問いについて考えてみたい。

もちろん、被用者の老後の経済的な基盤を企業年金にのみ限定すべきではなく、他の年金や貯蓄、あるいは労働による収入などを考慮する必要があるが、ここでは議論を単純に考えるため、企業年金に絞って考えることとする。

被用者の老後の経済的な責任に対し、責任を持つべきなのは個人（被用者）だと考えるならば、個人（被用者）自らの判断で投資商品を選択する確定拠出年金がふさわしいのではないか。

一方、責任を持つのは企業だ（かつ企業年金の原資は被用者の現役時代の労働または仕事によってあげた成果に対する対価の後払いという性格のものである）と考えるならば、企業は個々の従業員に代わって安全かつ確実な資産運用を行うべきであり、とすればベンチマーク（注 3）と同程度の資産運用成果を目指すこととなる。そうであれば、被用者が企業年金の資産運用成果に対し、ベンチマーク以上のパフォーマンスを望むのはそもそも無理であり、それ以上の企業年金をもらおうと考えるのは身勝手ではないか。企業は、それ以上の負担を負う義務もなく、またそれ以上の負担を行おうとした場合、他のステークホルダー（現役の従業員、株主、取引先、消費者）にマイナスの影響を与えたうえで退職した被用者に給付することとなり、公正な給付とはいえないのではないか。このようなベンチマーク以上のパフォーマンスを望むという要求も ISO26000 に記載された「公正な事業慣行」という視点から問題である、という問題提起をしたいと考える。

3．企業年金の減額は「公正な事業慣行」という観点から見たときにどのように考えるべきか

確定給付年金の減額は、原則的には許されず、厚生労働省による認可事項として、厳しく制限されている。

企業年金の種類によって細かい違いはあるものの、受給者給付の減額（以下 OB 年金の減額という）には、全受給者（既に企業年金の受給を開始した人）の 3 分の 2 以上の同意を得ることが必要である。

ここで、前述の複数のステークホルダー（現役の従業員、株主、取引先、消費者）間で利害の対立が起こる。特に、企業年金の予定利率が実勢の資産運用環境（実現可能な運用利回り）と乖離して高い場合が問題だと考える。具体的には、このようなケースの場合、大部分の企業年金では予定利率をクリアできず、企業年金の積立不足となり、雇用主は追加の拠出が必要となるが、そのための原資を利益の振り替えで行おうとすると株主に不利益が発生することになり、費用の削減でまかなおうとすると、人件費をカットした場合は現役の従業員の不利益に、仕入れ価格の値下げで乗り切ろうとすると取引先（納入元）の不利益になり、販売価格の値上げによる増収・利益増で対応しようとすると取引先（販売先）や消費者の不利益になる。

このように、実勢の資産運用環境で確保不可能な予定利率をまかなおうとした場合、OB 年金受給者以外のステークホルダーによる不合理な負担のうえで、OB 年金受給者の既得権が守られるという

©2013 Drucker“Management”Study Group

構図になる。このような構図は、公平とはいえないのではないか。そして、このような構図を過去 10 年以上放置してきた厚生労働行政は、企業年金をめぐる複数のステークホルダー間の利害（公平な負担と受給）に配慮してきたとはいえず、問題があるのではないかと考えるが、いかがであろうか。

４．確定給付年金における公平な負担と給付の解決方法案

基本的には、企業年金の拠出額は固定して、資産運用による成果を年金受給者が受け取るという方式にすべきだろう。とすれば、真っ先に考えられるのが、確定拠出年金である。確定拠出年金を採用できる企業等については、確定拠出年金を導入することを考えてはどうだろう。

一方、従業員に対する投資教育が難しいなどの理由により、確定給付年金を採用したいと考える企業等には、予定利率を十分に低い水準に下げ、予定利率を上回る資産運用成果が得られた場合は、その成果を配当として年金受給者に配分するような仕組みが導入できないだろうか。イメージとしては、生命保険会社が販売している一般勘定商品を想定していただけると分かりやすい。具体的には、次のような仕組みである。

① 雇用主の拠出額は固定とし、資産運用成果がいくらよくても拠出額は減らさない。
② 資産運用のリスク（予定利率を下回るリスク）は、資産運用の受託者が負う。
③ 確定給付部分のほか、資産運用の成果（予定利率を上回る資産運用リターン）は、配当として年金受給者が得る。

このような仕組みとすれば、運用開始当初、合理的な水準の予定利率が設定され、特にステークホルダー間で有利不利は発生せず、運用開始後では、雇用主は資産運用状況によって追加拠出や退職給付債務の増加に悩むこともなく、年金受給者にとっても納得感のある給付を受けられると考える。

５．発見された第三の道

私個人としては、被用者が自らの判断で投資商品を選択する確定拠出年金以外に、４．確定給付年金における公平な負担と給付の解決方法案で述べた、雇用主の判断で投資商品を選択する雇用主の拠出額を固定するタイプの確定拠出年金を企業年金の選択肢の一つとして提案したが、ドラッカーは、企業年金の商品を組み合わせることの利点を述べている。『見えざる革命』の第 2 章年金社会に伴う問題の第 5 節　改革の必要の P113～114 にかけて「発見された第三の道」として、以下の記述がある。

「今日われわれは、これが二者択一の問題ではなかったことを知っている。両者の利点を取り入れた中間の道があった。それは、あの先駆的な年金、教職員年金によって、ちょうど GM の年金基金が設立されたころ採用された。

教職員年金も、それ以前は、資産の相当部分を株式投資に向けていたものの、純粋の定額給付年金だった。しかし教職員年金は、二階建て年金と呼ぶべきものをつくりだした。

それまでの定額給付の年金は、そのまま基礎年金として加入者全員が拠出を続ける。だが新たに、自己拠出分の一部については、全体の 2 分の 1 を限度として、多様な株式ポートフォリオへ投資する新設の投資年金基金（CREF）へ回すことができることにした。雇用主と被用者の共同拠出分は、それまでどおり定額給付年金へ拠出された。

実はこの教職員年金の方法こそ、誰の手にも負えなかった問題を解決する鍵だった。

この方法によれば、退職者は、基礎年金部分については、彼自身と雇用主の拠出に基づき定額を給

©2013 Drucker“Management”Study Group

付される。しかし、変額部分については、退職時における CREF の資産残高の時価に基づき給付される。

教職員年金の規模は、AT&T の年金基金や大手公務員年金に次ぐ。しかるにその加入者のほとんどが、この変額年金に加入し、限度枠いっぱいに拠出している。」

ここで、ドラッカーは、教職員年金を例に取り、確定給付年金の利点と確定拠出年金の利点を組み合わせることによって、雇用主および被用者がリスク（雇用主にとっては年金債務に対する追加拠出のリスク、被用者にとっては資産運用リスク）を限定的なものとすることができ、かつ、確定給付年金部分によって安定的な年金受給を確保しながら、自らの判断によってリスクを取りつつハイリターンを狙うことも可能な年金商品を組み合わせることを第三の道と呼んだ。そして、このように企業年金を確定給付か確定拠出かの二者択一ではなく中間の道を採用することで、ベストではなくともベターな解決方法が存在することを示したのである。

日本とアメリカでは、採用している企業年金制度は同一ではないが、現代の日本においても確定給付年金と確定拠出年金をミックスさせて運用している企業も増えてきているようだ。具体的な企業数を把握していないが、多くの企業では資産運用環境の低迷や退職給付会計の影響（注 4）などにより、確定給付年金の一部を確定拠出年金に振り替えることによって、前述の年金ミックスを実現しているようだ。私が勤務している会社においても、数年前に確定給付年金の一部が確定拠出年金に振り替えることによって年金ミックスが導入された。当初、私自身は、「確定給付年金 1 本でいいのになあ」と感じたが、資産運用環境が厳しい中では予定利率を上回る成果を得るのは難しく、「被用者のエゴによって確定拠出年金の導入に反対するわけにはいかないなあ」と思い直したものである。

やはり、企業年金においても複数のステークホルダー間の「公正な事業慣行」が必要であり、ドラッカーが『見えざる革命』において「発見された第三の道」と呼んだ年金ミックスが、現在において取りうるベターな道なのだと考えるが、いかがであろうか。

（注1） 厚生年金基金の給付には、公的年金の「代行部分」と各基金がこれに上乗せして支給する「上乗せ部分（基本プラスアルファ部分と加算部分）」がある。基本プラスアルファ部分は「代行部分」と給付設計が同一であり、加算部分は基金独自の設計になっている。（出典：『有識者報告』P6）

（注2）

平成11年～20年までの10年間の企業年金の収益率（修正総合利回り） （単位：%）

平成11	平成12	平成13	平成14	平成15	平成16	平成17	平成18	平成19	平成20
13.09	△9.83	△4.16	△12.46	16.17	4.59	19.16	4.50	△10.58	△17.80

（※）各年度の数値。△はマイナスを意味する。

（出典）企業年金連合会「企業年金実態調査結果（2008 年度）の概要」『企業年金』28 巻 10 号,2009.10,p.30.

（注3） 安全運用なら債券相場、キャピタルゲインを狙うなら国内株式相場。（外国ものという選択肢もあるが）

（注4） 平成 13（2001）年 3 月期から退職給付会計が導入された。この会計は、企業年金の積立不足を、貸借対照表に明記することを求めるものであり、積立不足を抱える企業に、大きな影響を及ぼすことになった。（出典：ISSUE BRIEF 企業年金の減額問題国立国会図書館 ISSUE BRIEF NUMBER 676(2010. 3.30.)）

©2013 Drucker “Management” Study Group

【執筆者プロフィール】
長島　基（ながしま・もとい）
1960 年 9 月 6 日生まれ　　公認内部監査人（CIA）システム監査技術者　情報処理技術者 1 種
所属学会：ドラッカー学会　日本内部監査協会（情報システム監査実践講座および情報システム監査専門内部監査士認定講習会講師）
金沢大学経済学部卒　生命保険会社勤務
システム部門、経営企画部門、内部監査部門、システム子会社等を経て現在はグループ内生命保険

©2013 Drucker “Management” Study Group

【公正な事業慣行】:オリンパス事件にみる組織の社会的責任の考察

山内　治友

前段　中核主題　5 公正な事業慣行（Fair　operating　practices）

5 つの課題 ①汚職防止
②責任ある政治的関与
③公正な競争
④バリューチェーンにおける社会的責任の推進
⑤財産権の尊重

【序文】

公正な事業慣行という上記中核主題と 5 つの課題からオリンパス事件を眺めてみると事件の事象がぴったりとあてはまるものではない。しかしながら Fair operating practice という key word を主軸にしてみると P.Drucker の慧眼は ISO26000 が発行された 2010/11/01 先立つ半世紀以上前に社会的責任を述べています。拙文と共に組織不祥事の事例、深堀調査表を参照頂けば事件の概要が良く理解頂けます。

【本文】

コンプライアンス違反による社会的に責任ある行動を逸脱することに対してP.Druckerはどのように考えていたか。

最も厳しい意見として「企業は人間組織として永続させなければならない。たった一つだけ確かなことがあるとすれば、社会や経済や、あるいはこの両者がその気になれば、企業の一つや二つをひねりつぶし、抹消することなどはいとも簡単なことなのである」(『ドラッカーのリーダー思考』、小林　薫著、P149)

ただし社会的責任はマネジメントされなければならない、なぜならば組織社会は個人としては重要でもない無名の多くの人々が目立ち、社会のリーダーとして重要な役割を果たしうる社会である。したがって、分別の倫理と自己啓発が協調される社会であると述べている。この段まで来ると企業が社会的責任を一度は逸脱したという理由で末梢されないためには不断にどのような対応をすべきかを次のように規定できる。「社会的責任は曖昧かつ危険であるということではない。あらゆる組織にとって社会的責任とは、自らの役割を徹底的に検討し、目標を設定し、成果をあげるべき重大な問題だということである。かくして社会的責任はマネジメントされなければならない。」　(『マネジメント（上)』　P368)

ここまで読み進むとトップマネジメントは企業のあるべき姿、機能に対して方向を示し行動をさせ最大の成果を上げるのが任務であると理解できる。しかるに事件は一握りの経営者群が会社の良心を麻痺させて企業存亡の危機まで運んでしまったものである。

行動の節目節目は深堀調査表と重複するので省略するが経営陣に足らなかった物は「勇気」であると思う。正しい行為に焦点を合わせていなかったことにより、動機や意図を正当化することに腐心してしまい損失の水ぶくれ現象を招いてしまった。即ち強みの上に自分を築くことが出来なかった、元経営者は刑事事件で立件される可能性があるが検察での供述書に次のような心情の吐露がある。「このまま自分の乗っている飛行機が落ちればいい、と現実逃避も考えた。損失を膨らませた責任はむしろ私にある。表から向き合って処理するべきだった。」(元社長の供述より)

©2013 Drucker“Management”Study Group

今回の事件を掘り下げて行くと 1348 億円という巨額の損失の簿外処理が歴代の経営者で引継がれ 14 年間に亘り隠蔽された。起訴された 16 名の関係者の中に事態を黙認した取締役、監査役が含まれており司直の手によって今後解明されるが長期裁判により風化してしまう恐れがある。

【結び】

P.Drucker はプロフェッショナルにとっての最大の責任は、2500 年前のギリシャの名医ヒポクラテスの誓いの中にはっきり明示されている「知りながら害をなすな」である、と述べている。「医師、弁護士、組織のマネジメントのいずれであろうと、顧客に対し、必ず良い結果をもたらすと保証することはできない。最善を尽くすことしかできない。しかし、知りながら害をなすことはしないとの約束はしなければならない。中略。プロたる者は自立性をもたなければならない。自らの知識と判断が自らの決定となって表れるという意味においては、私的な存在でなければならない。しかし同時に、自らの私的な利害によってではなく、公的な利害によって動くことこそ、彼らに与えられた自立性の基礎であり、根拠である。いい換えるならば、プロたる者は、自立した存在として政治やイデオロギーの支配に従わないという意味において、私的である。しかしその言動が、依頼人の利害によって制限されているという意味において、公的である。したがって、「知りながら害をなすな」こそ、プロとしての倫理の基本であり、社会的責任の基本である。マネジメント、特に企業のマネジメントが自立した私的な存在であり続けるためには、このプロとしての倫理を意識して守るべき重要な分野がある。彼らには、知りながら害をなすことのないよう、自らの言動と姿勢を改めるべき問題がある。『マネジメント(上)』 P430-31

参考資料：オリンパス損失隠し事例については、次ページの深堀調査票をご参照の事

【執筆者プロフィール】
山内 治友 （やまうち はるとも）
1951 年 4 月 25 日生まれ 所有資格）社会福祉士、ISO14001 審査員補
所属学会、活動団体：ドラッカー学会、安岡活学塾員、（社）東京社会福祉会、
特定 NPO ライフサポート東京（成年後見人プロボノ）
慶応大学経済学部卒 商社食糧部門の営業を本社、支社、米国、豪州駐在勤務を経て食料品卸売会社に従事。経営企画、IS14001 登録、法務審査部の担当後管理部門に勤務。

©2013 Drucker “Management” Study Group

組織不祥事の事例、深堀調査表

2013 年 1 月 14 日

「組織の社会的責任」分科会	
氏名	山内　治友

不　祥　事　名	オリンパス損失隠し事件

１．不祥事の概要

（1）発覚の経緯（なぜ不祥事が明るみに出たか）

・2011/12 月初旬　解任されたウッドフォード元社長（2011/4 月―211/10/13 任期）が旧経営陣による長年の損失隠しの実態を訴えた事による。

（2）不祥事の背景（不祥事が起こらざるを得なかった事情など）

・バブル期の財テクの失敗、1985 年当時の下山社長が金融資産の運用、所謂財テクに活路を求めた。

・その後「飛ばし」による簿外処理を行い 1348 億円の巨額損失が発生した。社内で高度な機密事項として扱われ担当した財務部員は秘密を共有する存在として社内で順調に昇進した。コンプライアンス体制が形骸化し機能不全に陥り、役員会においても事件に関与していない役員は見て見ぬふりともいうべき物言わぬ存在になり無謀な投資案件が承認されていった。

・証券会社の OB が「飛ばし」の指南役としてコンサルティングを行い総額 161 億円という不当な報酬を得ていた。

その結果会社の財務内容が著しく毀損し、金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）など触法行為を行った。

・事件に関与した経営陣　敬称略

下山、岸本（93/6 月―01/6 月　社長在任期間）

財務リーダー　山田、森　（解任時の役職は監査役および副社長）

菊川（01/6 月―11/3 月　社長及び会長）

ウッドフォード(11/4 月―11/10/13 社長及び解任)

菊川（11/10/14-11/10/25）

高山（11/10/26-2 月　解任）

笹　（12/4/1-　継続中）

（3）事件・事故の経緯　字句の解説

・1999 年 3 月期から損失を簿外に移す「飛ばし」を実行

＊「飛ばし」とは・・・含み損を抱えた株式などの金融商品を外部に移し替え損失の表面化を避けること。

決算期の異なる会社や連結対象先でない会社に時価よりも高い価格で売却するなどして損失を本体から切り離すなどの手口がある。ファンドに移す形で帳簿外に移し簿外で管理を行うこと。　1997 年に廃業した山一証券の場合　約 3500 億円、オリンパスは 1348 億円。

©2013 Drucker “Management” Study Group

・菊川は 09 年 5 月、あずさ監査法人を「経営判断に介入した」として同監査法人に直接出向き解任した。

その後監査法人は新日本監査法人に変更されたが監査の引き継ぎは行わないのが通例ゆえあずさ監査法人が指摘した事項は結果的に封印されてしまった。

２．原因分析

（1）経営トップの姿勢（不祥事が発覚するまで、どのような経営の舵取りだったか）

・菊川の社長在任は長く、社内の権力を握る。役員会で彼に楯突くような発言をすれば「飛ばされる」という経営陣の空気が支配した。飛ばしの件については最高機密事項として菊川、山田、森の専権事項とし秘密を共有するものを昇格、重用するという専制的な経営を行った。

（2）危機意識の欠落

・菊川自身が当初から（１）のような経営姿勢を取っていたわけでなく、2001 年社長就任直後に山田（監査役）より巨額の簿外損失を知らされ山下、岸本らに公表を提案したが「何をバカなことを言うんだ」と猛反対されたとのこと。この時点で公表すべきという危機意識を覆い隠し、業績が好転すればすべては解決するという安易な経営のかじ取りを行った。

（3）ブランドイメージ　オリンパスの良いブランドイメージがあり実績があったゆえ上場が維持できた

・「胃カメラ」の試作機を世界で初めて 1950 年に開発、斯業の寡占状態を続け世界シェアの約 7 割を占める。

2012/12/12 の新聞報道では「中国南部に同国で 4 か所目となる医師向けのトレーニングセンターを新設する。

2010 年に現地法人を設立したインドでは大学の医学部や病院などと協力し、内視鏡を扱える医師を育成するプログラムを拡大する。

・ブランドイメージと実行という観点から見れば企業の社会的責任に積極的に取り組んでおり、この部門の収益があったことで債務超過をまぬかれ上場条件を維持できた。

（4）秘密主義

・繰り返しになるが一握りの経営陣のみが飛ばしの実行、報告を受ける体制であり、同社の社員はその事実を全く知らされていなかった。

（5）経営理念の空洞化　（6）　組織風土とコミュニケーション不足

コンプライアンス意識の低さ　事件の調査を行うために組織された第三者委員会（甲斐中　委員長）報告を抜粋する。2011/12/6 公表

金融商品取引法、会社法に違反する行為であると指摘。損失隠しがトップ主導でごく一部の人間だけが不正経理を扱っていた。　秘密を共有した人間だけが優遇される体質であった。経営中心部が腐っておりその周辺部も汚染されていた。

©2013 Drucker“Management”Study Group

３．信頼回復対策および再発防止策

（1）緊急対策（不祥事が起こり、緊急にどのような対策を講じ、対応したか）

・メインバンクが菊川及び不正経理担当者をよび以下の 3 点を確認。結論として 3 点に関して不正はなかった。
・これ以上のウソはないか。
・私腹を肥やしてないか。
・反社会勢力にカネがながれていないか。

（2）コンプライアンス体制の見直し

コンプライアンス体制はあるが形骸化していた。社員教育を含め自由にモノが言える企業風土にする必要がある。

（3）社外の目の活用

・社外取締役の体制を整えた。役員会でトップマネジメントが真摯に会社の現状、方向性を確認し積み上げて行く必要がある。

（4）教育・研修の徹底（社員の意識改革など）

・地道なことであるが同社の 3 万人の社員やその家族が胸を張って仕事をできるよう繰りかえし教育・研修を行うことが必要。

（5）危機管理の徹底

事件を風化させないこと。　同社の事件は世界の目が日本社会の企業統治機能が不全と指摘された。
二度と起こらないように社内で共通認識を持つ、言葉で表して繰り返すという意識の定着を図る。

©2013 Drucker“Management”Study Group

【消費者課題】：らでぃっしゅぼーや、フットマーク、三菱自動車とパナソニックのリコール対応

チームメンバー：升岡勝友、渡邉明男、北村信一郎

目次

1．消費者課題の事例
（1）事例 ① 積極的な情報開示を行っている事例 ― らでぃっしゅぼーや
（2）事例 ② 消費者とのコミュニケーション強化を図っている事例 ― フットマーク
（3）事例 ③ リコールへの企業の対応の違い
― 三菱自動車とパナソニックのリコール対応
2．ISO26000 による消費者課題への対応
3．ドラッカーによる消費者課題への言及

1．消費者課題の事例：

（1）事例 ① 積極的な情報開示を行なっている事例

法人名：らでぃっしゅぼーや（株）
従業員数：233人（2012年2月）
資本金：856M円
所在地：東京都新宿区

【事業概要】らでぃっしゅぼーやは、約107，000世帯の会員に対し2，100生産者・500メーカーによる7，000アイテム（年間取扱品目数）の商品を届ける環境保全型農産物と無添加食品などの会員制宅配会社。

【活動内容】らでぃっしゅぼーやは、販売する食品に関する情報を積極的に開示することによって、消費者の安全・安心向上に貢献することができると考え、1988年の創業当初から農産物の生産履歴を公開している。毎週配達する野菜セットとともに生産者や住所、農薬使用の有無を含めた野菜の栽培履歴などを記載したメニュー表を配布し、消費者の手に届く農産品に関する情報を詳細に公開している。これらは、生産者から提供された情報をベースとしているが、事前に同社が定める基準に適合しているか確認されるとともに、現地農家へ直接訪問して情報に誤りがないかの独自のチェックを行っている。また、生産者から一方的に消費者に情報提供するだけでなく、消費者である会員が生産地を訪問する産地交流会を開催し食品情報開示・食品トレーサビリティ向上に取り組んでいる。

出典：「やさしい社会的責任 ―ISO26000 と中小企業の事例―」

©2013 Drucker “Management” Study Group

【インタビュー結果】

日時:2012年8月17日(金)

面会者:らでぃっしゅぼーや株式会社 事業本部 品質保証部 品質管理課 露木和美

インタビュアー:升岡勝友、渡邉明男

〈Q1:貴社にとっての消費者課題とは?〉

らでぃっしゅぼーやは、母体が環境保全の NPO だったんです、環境破壊等の批判をするのではなく、代替提案をすることが大切であると考えています。

できるだけ環境に負荷を与えない、有機・低農薬の野菜を栽培して、消費者に直接個別宅配するという事業は、企業の対極に消費者がいるというより、生産者、消費者と共に課題対応するイメージです。

たとえば、生産者表示ですが、最近はいろんなスーパーマーケット等でもみうけられますが、弊社では、創業当初('88 年)から行っていますので当たり前の活動です。

リサイクル運動を進める中で、環境保全型の農業は持続可能な循環型であるという視点で事業を広げる事になり、有機・低農薬の生産農家と協業で、お客様へダイレクトで農産物を届ける宅配ビジネスをはじめました。

当時、生協は、共同購入を行っていたので、差別化のために個別宅配としました。

現在の会員は約10万世帯です。この規模になりますと、農産物の生産調整も大変になってきておりまして、半年に一度、作付け計画をしておりますが、収穫量の変動がありますので、何を配達するかは決まっておりません。

お客様は『ぱれっと』の中に何が入っているかは、到着するまでわからないんです。

また、生産者同士の情報ネットワークとして、『Radix の会』を 1996 年に発足し、地域別や、作物別の情報交換により、生産技術の向上が図られています。

去年の震災以降は、お客様にご安心いただくために、放射性セシウムの自主規制を国の 1/2 に設定しております。

しかし、安心感をもとめるお客様のご要望はさらに高まり、『関東近郊の野菜の入らないぱれっと』などの出荷をよぎなくされております。

〈Q2:食の SPA とは?〉

SPA 方式とは、アパレルに代表される企画、生産、流通、販売までを一括管理することで、お客様ニーズに合った高品質な商品を製造販売するビジネスモデルです。当社では、厳正なトレーサビリティのもとに、商品開発から生産製造管理、仕入、プロモーションそして戸別宅配まで一括管理を行い、安心・安全で、品質の高い農作物・商品をお客様にお届けする「食の SPA 方式」を築きあげました。これにより、生産者、会員の皆様、当社、そして環境全体にメリットがある付加価値の高いバリューチェーンを構築しております。

〈Q3:消費者課題への対応によって、貴社のビジネスにプラスの効果はありますか?〉

お客様の声をダイレクトに感じることができます。例えば、おいしい、うれしい、安心などのご意見を直接お伺いできます。

また、弊社の強みは、『おいしさ』、『品質の良さ』、『品そろえ』だと考えております。

今後はこの強みをのばして行きたいと考えます。

©2013 Drucker "Management" Study Group

<生産者の目線で、JA との違いは？>

出荷の仕分けでは、らでぃっしゅの方がらくだと思います。しかし、栽培時の記録をつける事は大変だと思います。

きっと全体的には、らでぃっしゅの方が多少大変なんだと思います。

だけど、有機・低農薬の野菜を作る使命感や、Radix の会で得られる情報などのメリットも踏まえて、生産者は積極的に活動してくれています。

<Q4：ISO26000 では、消費者課題をさらに、7つの課題に分けています。
貴社の事例では、①公正なマーケティング、情報及び契約慣行、②消費者の安全衛生の保護、⑦の教育及び意識向上となっておりますが、具体的に取り組んでおられる事をもう少しお知らせください。>

持続可能な消費を行っております。乾燥式生ごみ処理機『リサイクラー』により乾燥させた生ごみを回収し、生産者に戻して堆肥化させたものを肥料として再利用いたします。また、壊れた食器を粉砕して作成した『Re-食器』もありますし、詰め替え用洗剤等も扱っております。

<Q5：他に消費者課題に対する対応でお考えの事や、今後のやりたい事等はございますか？>

まずは、情報の開示レベルを上げていきたいです。個々の野菜がどの生産者に生産されたのか？厳密に特定できない場合もあります。また、事故の発生に備えて情報開示の備えはありますが、もっとトレーサビリティのレベルを上げたいと考えております。

（2）事例 ② 消費者とのコミュニケーション強化を図っている事例

法人名：フットマーク株式会社
従業員：70人
資本金：85M円
所在地：東京都墨田区

【事業概要】フットマークは、1946年、赤ちゃんのオムツカバーをはじめとするゴム布製品製造卸売会社として創業、その素材と製造技術を活かして水泳帽子の製造を行い、現在でも水泳帽子の50％のシェアを確保している。

【活動内容】同社では、ブログをお客様への情報発信、双方向コミュニケーションの重要な手段として位置づけ、社内各部門がブログを設置、カタログに載せきれない商品の紹介や商品開発に関する情報、社員個人の感想などの発信を行っている。「公式・公認ブログ」として社内で認定されたものは、仕事の一環として勤務時間内に記入することができ、社内のプロジェクトチームで決定した書き込みの大枠の方針に従い、個々人が自由に書き込めるようにしている。また、ブログに書き込まれたお客様からの質問は街頭部署に回し、購入希望はネット通販の部門に回すなど、一方向に情報を発信するだけでなくお客様との双方向コミュニケーションができるようになっている。

出典：「やさしい社会的責任 ―ISO26000 と中小企業の事例―」

©2013 Drucker “Management” Study Group

(3)事例③　リコールへの企業の対応の違い　―三菱自動車とパナソニックの対応

リコールおよびその対応は、

・公正なマーケティング、事実に即した偏りのない情報、及び公正な契約慣行

・消費者の安全衛生の保護

・消費者に対するサービス、支援、並びに苦情および紛争の解決

等の観点からISO26000の消費者課題と言える。

三菱自動車とパナソニックのリコール対応は組織の消費者課題への対応として比較されることが多い。

【三菱自動車のリコール対応の経緯】

三菱自動車は、2000年に発覚した大規模なリコール隠しにより既に市場の信頼を大きく失っていた。当時の経営陣は、このハンディを乗り越えるべく再建に努めていたが、2002年1月、重機を運ぶ大型トレーラーから走行中にタイヤがはずれ、歩いていた母子にぶつかり死傷事故につながった。

三菱自動車は、その原因を一貫して整備不良とし事実の隠蔽と虚偽報告を繰り返し、リコール手続きを取ることを拒んできた。しかし、発覚時、体裁ばかり重視し、対外的なジェスチャーだけでそこから先に踏み込まない企業体質は社会からの強い批判の的となり、最終的には、製造者責任を認め、リコール手続きを届け出たばかりでなく、関係者5名が道路運送車両法違反容疑で、関係者2名が業務上過失致死容疑で逮捕され、法人としての三菱自動車も道路運送車両法違反容疑で刑事告発され、企業の責任が正面から問われることとなった。

リコールをせず、違法なヤミ改修で対応した理由は、

・リコールすれば莫大な費用がかかり、事業成績に響くので関係部署から市場品質部にリコール回避の圧力がかかり、それに従わざるを得なくなった。

・製造・設計・技術部門などで不具合を作った者は社内処分を受けるので、関係者はその処分から逃れたかった。等があげられている。

また、三菱自動車固有の企業体質として、

・顧客に軸足を置かない企業優先の論理が経営者に横行している。

・権力、権限が経営者に集中した縦割り組織で、指示待ち社員の集合体になっている。

等が指摘されている。

【パナソニックのリコール対応】

1985年から1992年まで2005年、パナソニック(当時は「松下電気産業」、以下「松下」)で製造されたFF式石油温風機を使っていたユーザー宅でCO中毒事件による死亡事故が発覚した。福島県のペンションで宿泊していた親子をはじめ、長野県茅野市の個人宅、長野市の美容室、上田市の個人宅でCO中毒による死者、患者が相次いで発生いたものである。問題の製品は室外の空気を取り込み燃焼させて室外に排気ガスを排出する暖房機で、一般には「石油ファンヒーター」といわれ、「臭いの出ない石油ストーブ」として、15万台も売れるヒット商品であった。事故を引き起こしたのは、バーナーに外気を送るゴムホースが経年劣化により亀裂し不完全燃焼を起こすことが原因とされた。

©2013 Drucker “Management” Study Group

この直後から松下が取った主な対応は以下の通りである。

・石油機器からの完全撤退
・ゴムホースを銅製ホースに交換するリコール
・リコールによる 2 次事故（交換した銅製ホースの不良）が発生したことを踏まえ、対象機種の 1 台 5 万円での引取り
・テレビ・ラジオコマーシャルをすべてリコール告知 CM に切り替え

松下は、公平性と回収に全力を尽くすと直ちに決断し、これらの対応策を取ることを決め、リコール告知を徹底して行った。

事故原因は「劣化」であり、購入して20年近く経った一部部品に不具合が出てくる可能性は非常に高く、部品の交換はユーザーにも責任の一端があるケースが多い。それに対し、松下は、顧客への責任転嫁は一切行わず、速やかに同社製石油温風機の欠陥問題への対応を図ったことは、死亡事故が発生し、さらにリコールによる2次事故が発生したにもかかわらず、松下のブランド力の低下を何とか未然に防ぐことができたと言える。

出典：

http://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%89%E8%8F%B1%E3%83%AA%E3%82%B3%E3%83%BC%E3%83%AB%E9%9A%A0%E3%81%97

http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%91%E3%83%8A%E3%82%BD%E3%83%8B%E3%83%83%E3%82%AF

2. ISO26000 による消費者課題への対応

（1）消費者課題を考える上でのポイント

ISO26000 による消費者課題を考える上でのポイントは2つあると言われている。まず、第 1 点は、消費者に害を与えないこと、第 2 点は、組織・企業が提供した製品やサービスを消費者が使用することにより社会に悪影響を及ぼすことがないようにすることである。

事例であげた”らでぃっしゅぼーや”による積極的な情報開示や”フットマーク”による消費者とのコミュニケーション強化は、第 1 点の「消費者に害を与えない」という消費者課題を考えるポイントに該当すると思われる。また、”三菱自動車”および”松下”のリコール対応は、第 1 点の「消費者に害を与えない」に該当すると同時に、リコール製品の使用により事故や火災を引き起こす可能性があることから、消費者課題を考える第 2 のポイントである「組織・企業が提供した製品やサービスを消費者が使用することにより社会に悪影響を及ぼすことがないようにする」に該当すると言える。

また、三菱自動車と松下のリコール対応にみられるように、組織が消費者課題に対応する背景にはその組織が持つ組織統治のあり方が消費者課題への対応に大きく影響を及ぼしている。ISO26000 で取り上げられる「組織統治」と「消費者課題」は、密接に関連しているものと考えられる。

以下、消費者課題を考える上での2点のポイントを説明する。

①消費者に害を与えないこと

曖昧で不正確な宣伝をすることなどで消費者が困ってしまうことや、安全面に欠陥がある製品を提供して消費者に危険が及ぶことがないようにする。自らの組織が提供する製品・サービスに責任を持ち、製品・サービスが消費者に危害を及ぼさないようにする。

②消費者が社会に悪影響を及ぼすことがないようにすること

消費者がその製品やサービスを使うことで、環境破壊が出るなど社会へ悪影響を与えてしまうことがないようにすることが重要。そのためには、それぞれの組織が、自らの組織のことだけを考えて製品やサービスを提供しようとするのではなく、それらを受け取る消費者のことも考え、組織と消費者との双方が社会に悪影響を与えないような消費活動を行っていくことが大切である。

（2）消費者課題の内容

ISO26000 では、組織は以下の7つの消費者課題に対応することを求めている。

消費者課題1：公正なマーケティング、事実に即した偏りのない情報、及び公正な契約慣行

公正なマーケティング、事実に即した偏りのない情報、および公正な契約慣行を通じて、消費者が理解できるよう製品及びサービスに関する情報が提供されることにより、消費者は、消費及び購買に関する決定を下したり、異なる製品及びサービスの特徴を比較することができるようになる。

公正な契約プロセスの目的は、供給者及び消費者双方の政党な利益を保護し、当事者間の交渉力の不均衡を克服することである。

©2013 Drucker “Management” Study Group

消費者課題2：消費者の安全衛生の保護

消費者の安全衛生を守るためには、安全で、かつ使用時又は消費時に許容できない害を及ぼす危険性のない製品及びサービスを提供することが必要である。安全保護は、意図された用途及び予想される誤用の両方のための明確な取扱説明書も安全衛生を確保する上で重要である。

消費者課題3：持続可能な消費

持続可能な消費とは、持続可能な発展に即した速度で、製品及び資源を消費することである。
国家は、すべての人々のために持続可能な発展及び高い生活の質を達成するために、持続可能でない生産および消費の様式を減らし取り除くべきである。

消費者課題4：消費者に対するサービス、支援、並びに苦情および紛争の解決

消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決は、製品及びサービスが販売された後又は提供された後で、消費者のニーズに対応するために組織が用いる仕組みである。こうした仕組みには、返品、修理及び保守の提供のほか、適切な設置、保障および使用に関する技術支援が含まれる。

消費者課題5：消費者データ保護およびプライバシー

収集される情報の種類、並びに情報の取得、使用及び保護の方法を限定することによって、消費者のプライバシー権を保護することを目的としている。大容量のデータベースの拡充、並びに電子通信及び遺伝子検査の利用増加に伴い、特に個人を特定できる情報に関しどのようにして消費者のプライバシーを保護できるのかという問題が生じている。

消費者課題6：必要不可欠なサービスへのアクセス

生活に必須のものが満たされる権利の尊重を確保することは国家の責任だが、国家によってこの権利の保護が確保されない場所又は状況も数多く存在する。たとえ医療など生活に必須のものの充足が部分的に保護されていたとしても、電気、ガス、水道、排水処理、排水、下水、通信など必要不可欠な公共サービスを受ける権利が完全には保護されていないかもしれない。組織は、この権利の充足に貢献することができる。

消費者課題7：教育及び意識向上

教育及び意識向上を図る活動により、消費者は、自らの権利及び責任を十分に知り、意識することができるようになる。消費者教育の目的は、知識を伝達するだけでなく、こうした知識に基づいて行動するための力を消費者に与えるものことでもある。製品及びサービスの評価、並びに比較を行なうための技能の開発もそれに含まれる。また、消費に関する選択が、他者及び持続可能な発展に及ぼす影響について認識を深めることも目的の一つである。

出典：「ISO26000:2010 社会的責任に関する手引」

©2013 Drucker “Management” Study Group

（3）事例と消費者課題対応の関連

3 つの事例と ISO26000 の消費者課題1～7への対応を下表に示す。

事例と消費者課題の関連		消費者課題						
		1. 公正なマーケティング、情報および契約慣行	2. 消費者の安全衛生の保護	3. 持続可能な消費	4. 消費者に対するサービス、支援並びに苦情および紛争の解決	5. 消費者データ保護及びプライバシー	6. 必要不可欠なサービスへのアクセス	7. 教育および意識向上
事例①	積極的な情報開示 (らでぃっしゅぼーや)	○	○	○				○
事例②	消費者とのコミュニケーション強化 (フットマーク)				○	○		○
事例③	リコール対応 三菱自動車と松下のリコール対応	○	○		○			

出典：「やさしい社会的責任 ―ISO26000 と中小企業の事例―」に一部加筆

©2013 Drucker “Management” Study Group

3. ドラッカーによる消費者課題への言及

ドラッカーは、組織の社会的責任について、数多くの著作の中でその重要性について述べている。ISO26000による組織の社会的責任の規格ほどの規格性はなく、包括的なものであるが、それだけに組織が社会的責任に取組む際の基本的な方向性を示しており、ISO26000 を実践していく上でのフレームワークになり得ると言える。また、ドラッカーは、組織が作り出す副産物によるインパクトを処理するマネジメントプロセスを具体的に述べており、ISO26000 にはない視点として着目される。

さらに、ドラッカーは、組織の社会的責任をインパクトの処理にとどめず、社会の問題を事業上の機会に転換し社会的イノベーションに結び付けることを強く主張しており、ISO26000 の体系より一層大きな枠組みで組織の社会的責任をとらえていると言える。

また、組織の社会的責任の限界についても明確に定義しており、ISO26000 を超える視点として評価される点である。

以下、ドラッカーによる組織の社会的責任に関する言及に触れると同時に、社会的責任、なかんずく消費者課題に関連したチームコメントについて述べる。

ドラッカーによる言及①

【マネジメントの役割としての社会的責任】(「マネジメント　課題、責任、実践　上」P.42)

マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある。それら三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である。

(1) 自らの組織に特有の目的とミッションを果たす。

(2) 仕事を生産的なものとし、働く人たちに成果を上げさせる。

(3) 自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会的な貢献を行なう。

【社会に与えるインパクトの処理と社会への貢献(Social Impacts and Social Responsibilities)】(『マネジメント　課題、責任、実践　上』P.353)

社会的責任は、マネジメントにとって第三の役割である。(The quality of life is the third major task area for management)

言及①へのチームコメント

マネジメントは三つの役割を果たすことが求められているが、そのうち、“(3) 自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会的な貢献を行なう。”ことが、マネジメントの役割としての社会的責任であり、今回の分科会のテーマである“組織の社会的責任”の主要な検討対象となっている。

ドラッカーは、このマネジメントの役割としての社会的責任をさらに、“自らが社会に与えるインパクト”への対処の仕方と、機能不全に陥った社会が抱える様々な問題に対応する事業上の機会としてとらえる仕方の二つに分類して見解を展開している。

まず、ドラッカーが言う“自らが社会に与えるインパクト”とは、必ずしも、悪意を持って意図的に発生した不祥事・事件だけを意味しているわけではない。むしろ、組織としては、本来の組織活動を正しく行っているにもかかわらず、その過程で生まれる副作用により結果的に社会に及ぼす様々な悪影響、すなわちインパクトを指摘している。

©2013 Drucker “Management” Study Group

悪意を持って意図的に行った不祥事・事件は、それらが顕在化した時点で組織の社会的責任の領域を超え、刑事犯罪あるいは反道徳的行為として社会的に懲罰を受ける対象であり、厳しく組織のあり様を追求されるべきものである。これまでにも、悪意をもって意図的に行った不祥事・事件により組織そのものの存立基盤を失った例は枚挙にいとまがない。

ドラッカーの視点から見た組織の社会的責任とは、事業目的・ミッションにもとづいて実施される組織としての本来活動を遂行する過程において産出された副作用が社会に及ぼす様々な悪影響すなわちインパクトへの対処の仕方についての責任である、と理解することが妥当であると考えられる。

ドラッカーによる言及②

【社会的責任はマネジメントされるべきもの】(『マネジメント　課題、責任、実践　上』P.368)

あらゆる組織にとって、社会的責任とは、自らの役割を徹底的に検討し、目標を設定し、成果をあげるべき重要な課題だということである。かくして、社会的責任はマネジメントしなければならない。(Social impacts and social responsibilities have to be managed.)

言及②へのチームコメント

ドラッカーは、組織の社会的責任も、他の役割と同じくマネジメントされるべきテーマであるとし、成果をあげることが求められていると述べている。

ドラッカーによる言及③

【社会的責任の問題が生ずる2つの領域】(『マネジメント　課題、責任、実践　上』P.369)

社会的責任の問題は、企業、病院、大学にとって二つの領域で生ずる。

(1) 第一に、自らの活動が社会に与えるインパクトから生ずる。(The first deals with what an institution does to society.)

(2) 第二に、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる。(The second is concerned with what an institution can do for society.)

言及③へのチームコメント

ドラッカーは、組織の社会的責任が発生する領域として 2 つ上げている。

一つは、組織自身の活動が社会に与えるインパクトであり、これは、故意か否かを問わず、自らの活動の結果、本来の事業の目的ではない副産物が産出されそれが社会に何らかの影響を与えてしまう領域である。

次に、機能不全に起因する社会に存在する様々な問題に対する組織・マネジメントとしての挑戦であり、組織としての機会の源泉としてとらえられる領域である。

ドラッカーは、これらの社会的責任への対処の仕方を明確に区分しており、それぞれ、どのように対応すべきかを述べている。

ドラッカーによる言及④

【自らのインパクトへの責任】(『マネジメント　課題、責任、実践　上』P.371～373)

・故意であろうとなかろうと、自らが社会に与えるインパクトについては責任がある。

©2013 Drucker “Management” Study Group

・組織が社会に与えるインパクトには、いかなる疑いの余地もなく、その組織のマネジメントに責任がある。それはマネジメントが対処すべき問題である。(They are management's business.)
・事業の目的ではない副産物としてのインパクトは、最少としなければならない。
・遅かれ早かれ、社会は、そのようなインパクトを社会への攻撃とみなす。
そのようなインパクトを取り除き、問題を解決するために責任ある行動をとらなかった者に高い代償を払わせる。

言及④へのチームコメント

組織自身の活動が社会に与えるインパクトに対しどのように対処すべきかについては、故意か否かにかかわらずその組織のマネジメントの責任として問題の所在を明確に定義している。

組織が本来の目的・ミッションを遂行するにあたり、その過程で発生した副産物が及ぼすインパクトは最小にしない限り、いずれは、社会的な問題として弾劾されると述べている。

副産物への対応として、古くはチッソ株式会社の有機水銀排出による水俣病患者への対応や、自動車の排気ガス規制等があげられる。

戦後の高度成長期にチッソは塩化ビニールを大量に生産し、経済成長を下支えし、会社としての事業目的・ミッションも十分に達成したが、その製造工程の中で生成される有機水銀の処理を適切に対処しなかったため、社会の攻撃の標的とされた。旭化成、積水化学工業、積水ハウス、信越化学工業、センコーなどの母体会社としての名門企業も、現在は補償を専門とする機関として存在するに過ぎない。

また、自動車は、現代社会には欠くことのできない移動手段である。しかし、副産物である排気ガスは大気汚染・健康被害等を引き起こす原因とされている。

今日では、自動車の排出ガス濃度を軽減するため、単体規制、車種規制、運行規制等により自動車を製造している会社にもその対応策をとることを厳しく求めている。

ドラッカーによる言及⑤

【自らのインパクトへの責任をとるためにマネジメントが行なうべき仕事】(『マネジメント　課題、責任、実践　上』P.374～386)

1. インパクトを予期する(Identifying Impacts):

・マネジメントにとって第一の仕事は、冷静かつ現実的に自らが社会に及ぼすインパクトを予期することである。
・「我々がしていることは、それに対して社会や顧客が代価を払っているものか」の質問に「ノー」であれば、その活動はインパクトに過ぎず、したがって行うべきではないとしなければならない。

2. テクノロジーを監視する(The Need for Technology Monitoring):

・テクノロジーモニタリングこそ致命的に重要な仕事である。
・われわれが行なうべきは、発展途上の技術、すなわちすでに判断や測定や評価ができるようになり、しかもかなりのインパクトをあたえつつある技術を監視していくことである。発展途上の技術の社会的なインパクトを監視することこそマネジメントの責任である。
・技術以外のものからのインパクトがある。すなわち社会的および経済的なイノベーションが与えるインパクトである。それらのインパクトもまた、識別、評価、測定しない限りいかなる予測も困難である。したがってそれらのものもモニタリングしなければならない。それもまたマネジメントの責任である。

3. インパクトを処理する(How to Deal with Impacts):

・インパクトを処理するには、まずその中身を明らかにする必要がある。

©2013 Drucker "Management" Study Group

・社会、経済、コミュニティ、個人に与えるインパクトのうち、組織の目的やミッションの達成に不可欠でないものは最小限にすることである。
・インパクトの原因となっている活動を継続して行いつつ、そこから生ずるインパクトを除去するためにあるいは少なくとも最小限にとどめるために、体系的な取り組みが必要になる。ここにおいて理想とすべきアプローチは、インパクトの除去をそのまま収益事業にすることである。

4. 規制すべき時(When Regulation is Needed):

・社会へのインパクトは、その除去を事業上の機会に転じなければならない。しかし、多くの場合は不可能である。それどころかインパクトの除去はコスト増を意味する。外部コストとして社会が負担していたものが、企業のコストとなる。したがって、同業他社が同じルールに従わなければ、競争上大きな不利になる。同じルールの受け入れは、規制、つまり何らかの公権力の行使によってのみ実現される。
・コスト増なくしてインパクトを除去できない場合には、最少のコストと最大の利益をもたらす規制の方法を他に先んじて検討することがマネジメントの責任である。その立法化を図ることがマネジメントの仕事となる。

5. トレードオフを行なう(The Trade-Offs):

・社会的インパクトの問題を解決するには、トレードオフが必要である。ある程度以上のインパクトを除去しようとすると、得られる効果に対して累積的に資源・エネルギー・資金が必要となる。そこで費用と効果のバランスを得るための意思決定が必要となる。
・インパクトを事業上の機会にすることが理想である。不可能であるならば、最適のトレードオフをもたらす規制案をつくり、公共の場における議論を促進し、最善の規制が実現するよう働きかけることが、マネジメントの責任である。

言及⑤へのチームコメント

ドラッカーは、副産物が社会に及ぼすインパクトへの対処の仕方について、マネジメント プロセスの観点から具体的に述べている。

消費者課題に関わる内容として、消費者に対し、排気ガス規制をクリアした車種の販売をミッションとする自動車製造会社を例にとって、ドラッカーによるマネジメント・プロセスを追検証する。

1. **インパクトを予期する**—自動車製造会社のマネジメントが行なう第一の仕事として、自動車を生産することが社会的にどのようなインパクトを与えるかを現在および中長期的な展望として冷静に予期しなければならない。そして、今後ますます進展していく自動車社会の副産物としての排気ガスを社会・消費者が代価を払うものでないことを認識し、排気ガスによるインパクトをなくす方向でマネジメントしなければならない。

2. **テクノロジーを監視する**—排気ガス規制を進めていくために、マネジメントは、ガスの排出を抑制する様々なテクノロジーの動向に目を光らせることが求められる。燃焼方式の見直し、新たなディーゼルエンジンの開発、ハイブリッド方式の開発、電気自動車の開発等である。
   また、マネジメントは排ガス抑制技術のみならずさまざまな社会的・経済的イノベーションが及ぼすインパクトにも目を配らなければならない。たとえば、高速自動車道等の拡張、スマートグリッドによる電気供給インフラの整備、モーダルシフトによる自動車運送への依存度合の動向等である。

©2013 Drucker “Management” Study Group

3. **インパクトを処理する**―自動車製造会社は事業目的やミッションを達成するために事業活動を継続する限りに大気中の排気ガスの量は少しずつ増えていかざるを得ない。ただし、その増加量を最小化するための企業努力を体系的に取り組むことが必要である。さらに理想的アプローチとしてハイブリッド技術や電気自動車技術をまだ開発にこぎつけていない他社に対し技術供与するとすることで収益事業に結びつける視点も求められる。

4. **規制すべき時**―技術供与は収益化できる要素であるが、必ずしも特定の自動車製造会社が負担した開発コストをすべて賄えるわけではない。それどころか、排気ガスを抑制するためにはさらに追加投資コストを伴う場合が大半である。一方、同じルールに従わない同業他社が出現し、ガス排出量の基準を低めに設定しローコストで市場シェアを追求するとすれば、従来の自動車製造会社は多大コストを負担することとなる。この場合、自動車製造会社のマネジメントは、最少のコストで最大の利益をもたらす規制を検討し、業界・議会・社会に働きかけなければならない。

5. **トレードオフを行なう**―自動車製造会社は排気ガス抑制のための技術開発投資とそれによって得られる効果のバランスを常にとらなければならない。電気自動車を本格普及させるためには、自動車業界以外の技術開発・社会環境変化と同期を取らなければ実現は困難である。たとえば、長時間持続バッテリーの開発、スマートグリッドを社会インフラとする電力供給システムの整備等である。これらが実現しなければ、単独での電気自動車の本格普及は困難であり、負担するコスト、実現の可能性、得られる効果を勘案し、トレードオフを行なうことが求められる。

ドラッカーによる言及⑥

【機会としての社会の問題】(『マネジメント　課題、責任、実践　上』P.386～390)

・社会に存在する諸々の問題は社会の機能不全であり、社会を退化させる病である。しかし、それは組織、特に企業のマネジメントにとっては挑戦である。機会の源泉(sources of opportunity)である。社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ企業の機能であり、企業以外の組織の機能である。

・社会の問題を事業上の機会に転換するための最大の機会は、新技術、新製品、新サービスではなく、社会の問題の解決すなわち社会的イノベーションにある。

・あらゆる企業・あらゆる組織が、社会の問題を事業上の機会に転換するという真のイノベーションを体系的に行っていかなければならない

言及⑥へのチームコメント

ドラッカーは、組織の社会的責任が生ずる領域として、自らの活動が社会に与えるインパクトから生ずる領域と、自らの活動とは関わりなく社会自体の問題として生ずる領域があると述べている。

ここでは、後者の領域である、機会としての社会の問題を取り上げている。

社会に存在する諸々の問題は社会の機能不全であり、社会を退化させる病であるとしている。たとえば、大量生産・大量輸送、大量消費に基づく生産性至上主義は食の安全性を大いに脅かした。中国の工場から輸入した毒餃子事件はまだ記憶に新しい。このような食の安全性・健康への配慮といった社会の関心事は企業にとってはまさに機会の源泉である。

今回インタビューを実施したらでぃっしゅぼーや(株)はこのような社会の問題を食の SPA として有機・

低農薬野菜を宅配サービスとして配送する仕組みを構築し事業上の機会に転換したケースとして評価できる。

ドラッカーによる言及⑦

【社会的責任の限界】(『マネジメント 課題、責任、実践 上』P.394～396)

・いかなる組織といえども、本来の機能の遂行こそ最大の責任である。この責任を果たせないならば、他のいかなる責任も果たせない。

・社会的責任の最大の限界は、マネジメントが仕える組織の本業における成果に支障をきたすことである。

・社会的責任の遂行が、経済活動、医療活動、教育活動、軍事活動などの本業への悪影響のゆえに、社会にとって許容しえない負担となるのはどの点からか。社会の問題への取り組みと、本業における仕事ぶりとのバランスをどこでとるべきか。社会的責任の重荷が本業を危うくさせるのはどの点からか。コストと得られるものとは、どの点でバランスさせるか。

マネジメントたる者は、本業における責任との関連において、果たすべき社会的責任の限界を考えなければならない。

企業の場合、そのために必要とされることが、八つの基本的領域における目標を知ることである。

・目標の八つの領域:

① マーケティング ② イノベーション ③ 人的資源 ④ 資金 ⑤ 物的資源 ⑥ 生産性 ⑦ 社会的責任 ⑧ 必要条件としての利益

【能力の限界】(『マネジメント 課題、責任、実践 上』P.398～401)

・自らに能力のない仕事を引き受けることも無責任である。マネジメントたる者は、少なくとも、自らと自らの組織にとってかけている能力が何かを知る必要がある。たとえば企業は、定量化できない分野における能力が欠如している。 企業の力は測定と計算の可能な分野にある。マネジメントとは市場、生産性、収益性についての体系である。それらのものと無縁の世界には手が出ない。感覚的にもわからない。価値体系が違う。企業は、業績の基準が目に見えない分野、すなわち政治的な問題、地域社会の問題、権力に関わる問題は不得手とする。そのような分野において、価値あるものに対し十分な敬意を持つわけもない。そのような分野において能力を持つこともない。しかしそのような分野でも、問題によっては、目標を明確かつ測定可能な形で設定することは可能である。その場合、企業の能力と価値体系に合致する仕事に転換することが可能となる。

もし、そのような分野があるならば、自らの社会的責任として、さらに検討してよい。しかし、そのような分野がないならば、問題がいかに重要であって緊急を要するとしても、責任を負うことは抵抗しなければならない。

【権限の限界】(『マネジメント 課題、責任、実践 上』P.401～402)

・権限を持つものは責任を負う。逆に責任を負う者は権限を要求する。したがって、社会的責任を負うということは、社会的権限を要求することを意味する。

・企業やその他の組織が、社会の問題や病について社会的責任を要求されたときには、マネジメントは、責任を伴う権限が正当であるかどうかを徹底的に考えなければならない。さもなければ越権と無責任を招く。

©2013 Drucker “Management” Study Group

【ノーというべき時】(『マネジメント　課題、責任、実践　上』P.406)

・正当ならざる権力の行使を求める社会的責任の要求を受け入れてはならない。
・社会的責任を要求されたならば、「われわれは権限を持つか。持つべきか」を考える必要がある。もし答えがノーならば、そのような要求は拒否するのが社会的責任である。

言及⑦へのチームコメント

ドラッカーは、組織が社会的責任を遂行するにあたりマネジメントは3つの限界を認識して行動すべきであると述べている。

一つ目は、マネジメントが仕える組織の本業における成果に支障をきたすことによる限界である。いかなる組織であっても本来の機能の遂行こそ最大の責任であり、この責任を果たせないならば他のいかなる責任も果たせないと言っている。マネジメントは企業、病院、学校、大学を問わず自らの組織を機能させ、その存在の目的とする貢献を果たさせる役割を持っており、この責任を果たせないことは単なる無責任と断じている。

二つ目は能力の限界である。マネジメントは組織自らが与える社会的インパクトについて責任を果たすうえで必要な能力はすべて身につけていなければならないが、それ以外の社会的責任の分野においては、自らの固有の能力によって権利と義務は限定され、その能力を超え仕事を引き受けることは無責任であると言っている。

三つ目は、権限の限界である。自らのもたらした社会的なインパクトそれ自体は組織本来の権限による行為の結果であり、自動的に責任が生ずる。しかし、社会の問題や病いについて社会的責任を要求されたときは、マネジメントはその責任に伴う権限が正当か否か考える必要を説いている。社会的責任を負うということは、社会的権限を要求することを意味するものであり、そうでなければ越権と無責任を招くと言っている。

例えば、人種問題等幅広い社会問題の解決といった、明確な成果が測れない分野では企業の強みは活かせないが、企業が得意とする、成果が明確に測定される分野として、採用のダイバーシティを実現し成果を明確にすることは、その企業の能力と権限の範囲で実現できることである。

また、その能力・権限を越えた社会的責任を要求された時は、はっきり拒否すべきであると強く言っている。

ドラッカーは、このように ISO26000 を超え、組織の社会的責任の限界にまで踏み込み、その対応の仕方を明確に定義している。

ドラッカーは組織の社会的責任の限界を明確に定義しているわけであるが、これは、裏返せば、組織が本来持っている社会的責任については、たとえどのような理由であれ、その責任範囲を狭められるものではないことを強く主張している。

東日本大震災の原発事故に関する企業・自治体・国そして国民はそれぞれどのような社会的責任を持ち、どのような対応とその限界があるのか、今、あらためてドラッカーのこれらの言葉を我々一人ひとりが深く考えなければならないときが来ているのではないだろうか。

この組織の社会的責任のあり方を考えるにあたり、まず、組織のマネジメントはプロフェッショナルとして“知りながら害をなさない”ことから始めなければならない。

©2013 Drucker “Management” Study Group

【執筆者プロフィール】
升岡　勝友（ナレッジテック株式会社　代表取締役）
略歴：日本アイ・ビー・エム、SAP ジャパンを経て、2002 年、(株)INPM を設立。
2009 年ナレッジテック(株)を設立。
民間企業・官公庁を対象にビジネスプロセス改革・行財政改革コンサルティングおよび
情報システム　コンサルティングを推進。
現在、金融庁 CIO 補佐官、東京都市大学非常勤講師を兼務。
「自治体行政評価ケーススタディ」（東洋経済新報社）他執筆。
専門職大学院　国際会計研究科　修士課程修了
公認情報システム監査人(CISA)、プロジェクトマネジメントプロフェッショナル(PMP)、中小企業診断士

【執筆者プロフィール】
渡邉　明男（わたなべ・あきお）
1966 年 6 月 12 日生まれ　所属学会：ドラッカー学会
青山学院理工学部電気電子工学科卒　精密機器メーカー勤務
'89 年入社以来 20 年プリンタ関連開発に勤務し、'09 年よりアウトソーシングビジネスの営業となる。
社内のドラッカー研究会や自習塾を主宰

【執筆者プロフィール】
北村信一郎（きたむら・しんいちろう）
1960 年５月２８日生まれ
ドラッカー学会
同志社大学経済学部卒　マクロ経済と行財政改革を研究
電機メーカー営業部門、マーケティング部門に従事し、BPR、公会計改革等を手掛ける
２０１０年独立
現在は営業強化支援、新規事業開拓支援等に従事。

©2013 Drucker “Management” Study Group

【コミュニティ参画および開発】ホット横丁石巻、東京ヴェルディ

担当：大林茂樹、市川充

Ⅰ．事例研究

- **成功事例**

【ホット横丁石巻】

東日本大震災の被災地ににぎわいを取り戻すことを目的として、石巻市に「復興商店街　ホット横丁石巻」がオープンした。運営主体は、たこ焼き店「築地銀だこ」を展開する「ホットランド」（本社・群馬県）などが出資した「ホット横丁」である。

横丁ではパートを含む計約１００人の従業員が雇われた。

「被災地に温かい食べ物を届けて下さい」ホット横丁の構想は、この一言がきっかけで始まった。

石巻市出身の社員が、社長との面談で「何かできることはあるか」と聞かれた。避難所で食べ物もなく凍え、疲れ切っている被災者の顔を思い出し、「温かい食べ物を」と答えた。

すぐにたこ焼きの移動販売車を出して石巻市などで無料で振る舞ったが、惨状を目の前に、佐瀬社長は「一過性のボランティアではなく、長期的に被災地を下支えしていく必要がある」と痛感したという。

7 月、トレーラーハウスを使った商店街を営む会社「ホット横丁」を設立する。製粉会社やカラオケ運営会社などとの共同出資だ。１億円の資本金のうち約 ６割をホットランドが出した。

復興支援の更なる取り組みとして，ホットランドは、設立した会社「ホット横丁」を吸収したうえで、本社を石巻市に移転する。業態開発や人材育成などの機能をもたせて、地元から約 100 人を新たに採用するという。

また、タコの加工場も石巻市に新設する。現在、タコの一次加工は中国で行なわれているが、将来的にはその３分の１を移す計画だ。年内の立地場所選定をめざしており、石巻市との協議を進めている。

「被災者のなかには、長年にわたり水産加工に携わっていた人が多い。その達人のワザを活かしてもらいたい」（佐瀬社長）

佐瀬社長は、石巻の人たちの「声」を聞き、地元や東京の従業員と「夢」を語るようにしている。「希望がなければ、我慢はできない」と思っているからだ。「その『夢』をかたちにするのが経営者の使命だと思う」と話す。

佐瀬社長はいう。「震災を機に自分のなかで『創業時の原点に立ち返って、もう一度やってやろう』というモチベーションが高まった。それは従業員も同じ。全社員が『へこたれてはいられない』と思っています」

東北に新たな復興の火が灯った。

（出典：月刊誌『ＴＨＥ２１』２０１１年１１月号）

本事例は，経営者が石巻市出身ということであれば特別な違和感がないが，経営陣に石巻市出身者は特にいない。

主力商品も「築地」という魚河岸のイメージが売りであり，三陸沖の海産物を売り物にしているわけでもなく，これまで縁もゆかりもない地域でのコミュニティ活動であることが注目される。

- **不祥事事例**

【東京ヴェルディの栄光と没落】

コミュニティ参画および開発における不祥事事例として，Ｊリーグの東京ヴェルディを取り上げることにする。

©2013 Drucker “Management” Study Group

東京ヴェルディの前身は，ヴェルディ川崎。
90 年代前半のＪリーグブームの立役者で、全盛期には三浦カズや、北沢豪、そしてラモス瑠偉などスター選手を擁して、Ｊリーグの一時代を築いた。ところが，読売グループが撤退してからは，一時存続の危機に陥り今や、J2 の中堅チームにまで規模を縮小することになった。
そもそもの問題点は、自らはクラブ名を「読売ヴェルディ」と名乗っていたのが発端だった。Ｊリーグは地域のクラブを推奨しホームタウンをクラブ名にすることを求めたが、ヴェルディは当初、従わなかった。ユニホームも出版物も「読売ヴェルディ」とし，プロ野球で成功したノウハウをサッカーに適用することに固執した。現在，野球でも地域名を球団名に入れたりしているが，基本的に企業の広告塔としての役割りは変わらない。
ところが，サッカーの場合は，地域との連携を得て運営する形をとっており企業の広告塔としての役割はプロ野球と比較すると希薄である。
さらに，放映権料の扱い方にも読売側との認識の違いがあった。
野球は放映権料を各チームの収入としているがサッカーでは，リーグが一括しクラブに配分する。
放映権料の旨みが，予想したよりも少なく読売側にとっては，大きな誤算となった。
読売グループのスポーツに対するスタンスは，プロ野球のスタンスと同じく，読売新聞の販促であり，地域密着や地域に貢献するといった意識はなかった。
Ｊリーグからの要請で，企業名をはずし，ヴェルディ川崎を名乗ったが，読売側の認識は，国立競技場がホームタウンという認識であり，Ｊリーグの規則でやむを得ず川崎市をホームタウンとしたため仮住まいの認識でしかなかった。
国立競技場を中心とした試合日程を組み，川崎市での開催に力を入れることはなかった。
2001 年，ホームタウンを念願の東京へ変更したものの，以前から地域密着を地道に続けていた FC 東京がライバルとなり，観客数で水を開けられることになる。
読売はＪリーグに対する情熱を失っていき，撤退した。チームは，未だ再建途上である。
地域密着活動を軽視した東京ヴェルディと対極をなす事例としては，湘南ベルマーレの取り組みがあげられる。
プロサッカーの興行・運営をメーンとする「株式会社湘南ベルマーレ」に対し、2002 年にプロ球団として初めて設立したのが「NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブ」だ。
プロサッカー法人と NPO 法人とに組織を二分したことには理由がある。
「ホームタウンの市民・行政・企業が三位一体となったクラブ作り」を実現するためには，営利法人としての限界と行政の限界を克服する必要があったからだ。

1. 営利企業としての限界

サッカークラブの経営やチーム成績の好不調で、地域スポーツの活動が左右される。

2. 行政としての限界

特定の民間企業に肩入れすることは出来ない。地域スポーツの振興は長年の課題だが，それを担っていくだけの人材とノウハウが不足している。

3. NPO 法人の役割

地域スポーツの振興という大義名分に対して行政からの援助が可能となる。
また民間企業が，人材とノウハウを提供することで，営利企業と行政の限界を克服することが出来る。

©2013 Drucker“Management”Study Group

4. 効果

クラブ運営における資金と場所の確保を解決することが可能となった。

地域のサッカー場の整備などは行政が資金を投入し，それをトップチームが使用するなど、線引きが上手にできる。

NPO 法人が、スクールやクリニックなどの教室を開催するとともに、公共の施設の運営管理を代行する管理指定者制度を複数の施設で行いながら地域スポーツ振興に貢献している。

スポーツに情熱を傾ける人々や企業、行政、地域社会が垣根を越えて互いの役割分担を果たし、スポーツの価値を守る取り組みには，NPO という組織がカギとなっているのである。

（出典：月刊『BOSS』2004 年新年特大号，湘南経済新聞 2010 年 3 月 5 日記事）

Ⅱ．ISO26000 からの視点

- **コミュニティへの参画**

  「公共の利益、コミュニティの発展に貢献すること、及び地域の組織やステークホルダーとの協調関係を強化することなどを目的にし、コミュニティに参加しかかわること」があげられる。

  ホットランドの事例では，被災地のコミュニティの発展のために何ができるのかを常に問いかけていたのに対し，東京ヴェルディの事例では本拠地であった川崎市に溶け込もうとせず，放映権料と新聞の販促に軸足をおきコニュニティ参画を軽視した。

- **教育及び文化**

  「教育の質を向上させ、教育を受ける機会を広げるなど、教育の普及・改善を行うこと。また、文化の保護、振興を行うこと」があげられる。

  NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブは、サッカー教室だけでなく，中高年向けの健康づくり教室，小学校体育巡回授業などイベントだけでも年間 230、サッカーを含めると 500 に達し、毎日何らかの活動が行われサポーターの数を着実に増やしている。

  ところが，東京ヴェルディは，読売グループが撤退するまで地域密着の理念を無視し続けサポーターの支持を失った。

- **雇用創出及び技能開発**

  「雇用の創出を行うこと、及び自組織の活動が雇用に与える影響について検討すること。また、雇用を促進するため、人々の技能の開発に貢献すること」があげられる。

  ホットランドの事例では，大震災により失われた雇用を確保し，本社を石巻市に移転した。

  NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブは、選手生命が短いサッカー選手が，引退後も地域社会に貢献できる活躍の場を設けている。

- **技術の開発及び技術へのアクセス**

「コミュニティの発展のために技術開発に貢献すること。また、より有効な人的資源の利用や技術の普及のために、技術を導入すること」

ホットランドの事例では，長年にわたり水産加工に携わっていた人が多く，眠っている高い加工技術を活かすべく水産加工工場の設立を検討することになった。

- **富及び所得の創出**

「生産性の向上や、起業プログラムの実施など幅広い取り組みを通じて、コミュニティにおける富、所得の創出に貢献すること」

ホットランドの事例では，好感度・知名度の向上によるモチベーションの高い社員が入社することによ

©2013 Drucker “Management” Study Group

る生産性の向上により，業績の向上が期待できると同時に，本社移転によって，雇用や納税を通じて復興に貢献することができる。

NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブは、サッカー教室だけでなく，中高年向けの健康づくり教室，小学校体育巡回授業などイベントだけでも年間 230、サッカーを含めると 500 に達し、毎日何らかの活動が行われている。

- **健康**

「自組織の活動・サービスによる健康への悪影響を最小限に抑えること。その他健康的なライフスタイルの向上や疾病の防止などを通じ、コミュニティの健康衛生水準の向上に貢献すること」

NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブは，サッカーのノウハウを生かした健康体操や栄養のとり方といった健康増進や体力向上に寄与する活動を行なっている。

- **社会的投資**

「コミュニティにおける生活の向上のため、インフラやその他の事業にリソースを投資すること」

ホットランドの事例では，本社移転や水産加工工場の設立のほか，新業態の実験場としての役割を担うことになっている。地元産の食材をつかったホットドック店やラーメン店などを立ち上げている。

また，NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブは、行政と緊密な関係を築き地域のサッカー場を整備すると同時に，スポーツを通して世代を超えた触れ合いの場を提供する町おこしにも貢献している。

Ⅲ．コミュニティ参画および開発におけるドラッカーの言及

- **コミュニティに関する言及**

ドラッカーには，そもそもコミュニティがどうあるべきかという問題意識がある。

「人はコミュニティを必要とする。」（『ネクスト・ソサエティ』第Ⅳ部 271 頁）

「今日われわれに課された課題は、都市社会にかつて一度も存在したこともないコミュニティを創造することである。それは、かつてのコミュニティとは異なり、自由で任意のものでなければならない。それでいながら、都市社会に住む一人ひとりの人間に対し、自己実現し、貢献し、意味ある存在となりうる機会を与えるものでなければならない。」（『ネクスト・ソサエティ』第Ⅳ部 271 頁）といった言及がみられる。

あるべきコミュニティを実現するのは、政府であると信じられていた。

しかし、「過去四〇年間、政府自らが実行者となって社会的な問題を解決しようとしたアメリカの政府プログラムのうち、意味ある成果を生み出したものは一つもない。」（『ポスト資本主義社会』第 9 章 217 頁）とあるように、今日ではそれが幻想であることが自明となっている。

- **企業への期待と社会的責任の限界**

そこで、あるべきコミュニティを実現する原動力と期待されたのが企業である。

「組織たるものは、自らのためにも、社会とコミュニティの問題に関心をもち自らの本業を越えた責任を負わざるをえない。」（『マネジメント』第 26 章 P494）という言及にあるように、企業が、ISO26000 にあげられているコミュニティへの参画及びコミュニティの発展に寄与すべきことをドラッカーも述べていることになる。

但し，ドラッカーは企業の社会的責任について限界があることも示唆している。

「企業が責任を要求されたときは、必ずそれについて『権限をもっているか、もつべきか』を自問自答する必要がある。」（『マネジメント』第 26 章 P402）

「組織は、その社会的責任を責任ある方法によって果たす。すなわち、自らの能力の及ぶ範囲内におい

て、かつ自らの本業の能力を損なわないかぎりにおいて、社会的な責任を果たす。」(『ポスト資本主義社会』第 5 章 P124)
企業の社会的責任における限界をどこで線引きするかは非常にむずかしい問題である。
ホットランドの事例から考えると，東日本大震災の被災地を地盤とする企業ではなく，経営陣も被災地と縁もゆかりもないようである。
一見，ドラッカーのいう社会的責任の限界を超えるかのように思えるが，経営理念は，「経営理念：日本の食文化を通じて“ほっとした安らぎ”と“笑顔いっぱいのだんらん”を実感していただきたい。そして、世界中の人々に豊かで潤いのあるひとときを提供できることを最上の喜びとする。」となっている。
被災地の支援は，まさにホットランドの経営理念と合致しており，ドラッカーの言及にあるように，「自らの本業の能力を損なわないかぎりにおいて、社会的な責任を果たす。」ことに繋がる。
しかしながら，東京ヴェルディの場合は，社会とコミュニティの問題に関心を示さず，ドラッカーの言及にあるように，「権限をもっているか、もつべきか」を自問自答することもなかった。
あくまでも，プロ野球での成功体験に固執し，自らを変えることはなかったのである。
企業が社会的責任の限界をどこで線引きするかは、確固たる企業理念をもつことが必要である。
企業理念がなければ、企業は社会的責任の限界を超えて社会的責任を果たそうとするか、社会的責任に全く関心を示さないかのどちらかである。
いずれにせよ、企業の存亡に関わる問題である。

- **欠かせない「「われわれの事業は，何か」と「顧客は誰か」という問い**

「権限をもっているか、もつべきか」という問いは，「われわれの事業は，何か」に通じるものであり，ひいては，「顧客は誰か」という問いにもつながる。
すなわち，企業としての成功に必要とされるマーケティングの視点が，社会的責任を果たすためにも必要だということである。
また，ドラッカーは，「社会の問題は、事業上の機会に転換すればもはや問題ではない。」(『マネジメント』第 25 章 P391）としている。
さらに，「組織社会のおける諸々の組織には，自らの能力に合致し，しかも問題を事業上の機会とすることのできる社会的な問題に関しては，何らかの取り組み方を見つけ出す責任がある。」(『ポスト資本主義社会』第 5 章 P131）という言及もしている。
これらは，ISO26000 のコミュニティへの参画及びコミュニティの発展の課題の中で，特に雇用創出及び技術開発，技術の開発及び技術へのアクセス，富及び所得の創出に関わる言及である。
ホットランドの事例では，単なる慈善事業ではなく，水産加工のノウハウ吸収、新業態の開発、モチベーションの高い社員の採用という事業上の機会を追求し，本社を被災地に移転することによって，雇用の確保と納税により地域社会への貢献をしている。
これに対して、読売傘下の東京ヴェルディは、事業上の機会とすることのできる社会的な問題に対して大きな関心を示すことがなく凋落の道をたどっていったのである。

- **事業上の機会と社会的責任**

事業上の機会とすることができる社会的な問題を解決するうえで、ドラッカーの言及で忘れてはいけないのは、イノベーションの 7 つの機会である。
ホットランドと東京ヴェルディの事例を考えると，両者の明暗はイノベーションの 7 つの機会のうち，特に予期せぬこと，ギャップ，産業構造の変化を上手く活用したか否かという点にある。

©2013 Drucker“Management”Study Group

ホットランドの事例でいうと被災者支援活動は、予期せぬことの連続だったことが推測される。
被災者支援活動を通じて，経営理念の再確認ができたこと。
石巻市が，たまたま長年にわたり水産加工に携わっていた人が多くそのノウハウ出来ることがわかったこと。
イベント用に用意していたトレーラーハウス型の店舗がそのまま転用できたことから，後に新業態の開発のためのアンテナショップとして位置づけれたことなどがあげられる。
これらの予期せぬことの連続は，本社移転，優秀な人材の活用が期待される水産加工工場の設立や新業態の開発といった事業上の機会となった。
東京ヴェルディの場合も，プロ野球のノウハウが全く活かされないことは予期せぬ失敗であったに違いない。
しかし，予期せぬ失敗から自らを変えようとせず，イノベーションの機会を逃すことになっていった。
また，スポーツは販促のために参加しているのであって，地域密着や地域に貢献するといった認識がないという認識ギャップも見受けられる。
そして，産業構造の変化にも対応出来なかったことも東京ヴェルディの没落に影響を与えている。
娯楽の多様化とテレビや新聞以外のメディアが台頭し，チームに企業名を冠して運営することによって，視聴率を稼ぎ新聞の販促を狙うといったビジネスモデルが旧態依然となったことにも対応出来なかったのである。
ドラッカーは，「企業は二つの，ただ二つだけの企業家的な機能を持つ。それがマーケティングととイノベーションである」（マネジメント第 6 章 P74）と述べている。
企業が社会的責任を果たすためにも，マーケティングはもちろんのこと，イノベーションも必要であるということである。

- **社会的責任と利潤動機**

ドラッカーは，社会的責任と利潤動機との関係についても言及している。
「彼らが利益の機能について無知であるかぎり、すなわち彼らが利潤動機なるものについて考えかつ論じているかぎり、社会的責任について合理的な意思決定を行うことも、それを組織の内外に対して説明することもできない。」（『マネジメント』第 26 章 P396）
「企業にとっては，経済的な業績が基本である。業績をあげられなければ，企業は他のいかなる責任も遂行出来ない。よき故郷者にも，よき市民にも，よき隣人にもなれない。」（『ポスト資本主義社会』第 5 章 P130）
ホットランドの経営理念からは，利潤動機で被災地の支援を行なっているわけではないことが感じられる。
しかしながら，東京ヴェルディの場合は，放映権料と新聞の販促にあくまでもこだわり続けた。
こうした利潤動機にあまりにも固執したため，顧客であるサポーターの支持を失い，かつての栄光とは無縁の弱小クラブに低迷することになった。
利潤動機の固執は，社会的責任も果たすことが出来ないばかりか，企業の存亡に関わる問題といえる。

- **NPO への期待**

しかしながら、民間企業には限界がある。
「恒常的に利益をあげる企業はない。」（マネジメント第 16 章 243 頁）という言及と「いかなる企業といえども，一人ひとりの人間に真の安定を与えることはできないからである。」（『ネクスト・ソサエティ』第 4 部第 4 章 P272）という言及にあるように、今日のめまぐるしく変わる経営環境では、安定した

収益を永久に保証することはできないからである。
経営環境がよいときは、成功事例であげたホットランドのように、企業はコミュニティ参画および開発に関して際立った成果をあげる。
しかしながら、厳しい経営環境においては、社員のリストラを伴う場合も多く、企業の果たすべき社会的責任の限界は、自ずと変わっていかざるを得ない。
「単に投票し税金を納めるだけでなく、みなが能動的に働くという昔のような市民社会をいまわれわれはつくりつつあるということこそ、心躍るまったくあたらしい事態である。企業がそのような社会をつくることは難しい。参加型マネジメントについて多くのことが論じられているが実現は遠い。企業では実現できないかもしれない。障害が多すぎる。」(『非営利組織の経営』第5章P55) とあるように、業績に左右される企業は、限界がある。
ドラッカーの言及によるコミュニティ参画および開発の理想の実現には、「ここにおいて、社会セクター、すなわち非政府であり非営利でありもあるNPOだけが、今日必要とされている市民にとってのコミュニティ、特に先進社会の中核となりつつある高度の教育を受けた知識労働者にとってのコミュニティを創造することができる。」(『ネクスト・ソサエティ』第Ⅳ部 271頁) とあるように、やはりNPOが答えになる。
しかし、それは政府や企業が役割を終えたという意味ではない。
予算はあるが、大義名分とノウハウに乏しい政府と業績に左右され、社会的責任に限界がある企業が、それぞれの強みを生かしNPOを支援しながら、コミュニティ参画および開発に貢献していくということである。
まさに、NPO 法人湘南ベルマーレスポーツクラブは、政府と企業の協力体制により成果をあげているのである。
NPOは、政府と企業を抜きにして成果をあげることはできない。
企業が、ISO26000におけるコミュニティ参画および開発において、成果をあげようとするならば、組織内における活動にとどまっていては、おそらく大きな成果をあげることはできないであろう。
企業の社会的限界を知ると同時に、NPOとの連携が不可欠のものになってくる。
NPOを支援することを通じて、社会的責任を果たすことがますます求められてくるであろう。

- **コミュニティ参画および開発で成果をあげるために**

しかしながら、NPOはコミュニティ参画および開発で成果をあげるための組織であるにすぎない。
ドラッカーは、コミュニティ参画および開発で成果をあげるために一番大事なことを言及している。
「われわれは、非営利社会を通じて明日の市民社会をつくりあげる。その市民社会では、みながリーダーである。みなが責任を持ち、みなが行動する。みなが自らは何をすべきかを考える。みながビジョンを高め、能力を高め、組織の成果を高める。したがって、もはやミッションとリーダーシップは、読んだり聞いたりするだけのものではない。実践するものである。」(『非営利組織の経営』P55-56)
この言及にあるように、主役は政府でも、企業でもNPOでもなく、あくまでも、われわれ自身であることを忘れてはならない。
コミュニティ参画および開発を通じた明日の市民社会をつくるために，ひとりひとりに何ができるか，そして何によって覚えられたいかを模索していく必要がある。
そして、意外と軽視されてしまうのが、「ポスト資本主義社会において必要となるコミュニティとは，近しさによって押しつけられるものでも，孤立へのおそれから強制されるものでもない。意志と思いやりに基づくものである。」(『ポスト資本主義社会』第9章P221) という言及にある思いやりである。

東日本大震災で日本が世界に示した絆の深さにドラッカーも着目していた。
「日本の解決がモデルとなる」(『明日を支配するもの』第６章 233 頁）という言及にあるように、日本人の絆がコミュニティ参画および開発の成果にかかっている。
「アリストレスが人は社会的動物であるといったのは、人はコミュニティと絆のために仕事をするという意味だった。」(『マネジメント』第 16 章 237 頁）とあるように、コミュニティ参画および開発は、われわれ自身の尊厳に関わる問題である。
「われわれは、人間の本質および社会の目的についての新しい理念を基盤として自由で機能する社会をつくりあげなければならない。」(『産業人の未来』第 9 章 271 頁）とあるように、ドラッカーの生涯を通じて探求し続けたテーマでもあったのである。

【執筆者プロフィール】
大林　茂樹（おおばやし・しげき）
1966 年 8 月 17 日生まれ　　税理士　　所属学会：ドラッカー学会
1989 年　東海銀行（現東京三菱 UFJ 銀行）入社
1993 年　税理士試験合格
1999 年　大林税務会計事務所　開設
現在に至る。

【執筆者プロフィール】
市川　充
アミュレット㈱　代表取締役
１９６７年東京都江戸川区出身
情報技術をいかに成果をあげるものにできるかについて研究開発にとりくんでいる。

©2013 Drucker“Management”Study Group

箇条７「組織全体に社会的責任を統合するための手引き」の活用.

ファシリテーター　森岡謙仁

前書き

ISO26000（以下、本文書、参考文献①）には、箇条７「組織全体に社会的責任を統合するための手引き」がある。「この箇条は、社会的責任を組織内で実践するための手引きである。」（①p69）という目的を持っているとの記述があった。分科会の活動を通じて私はここに関心を持った。すると、実践のために有益な手順の一つとして、「確立された**マネジメント慣行（management practices）**が、その組織の社会的責任を反映し取り扱うことを確実にする」（①p75）との記述があることに注目した。

本文書の序文から箇条６までに書かれている用語と行動の定義が、人類にとって価値あるものになるかどうかは、**本文書に学んだ組織が、社会的責任を果たし得るマネジメントを確立することができるかどうかにかかっていることになる。**

本論では、二つのことについて述べる。第一に、本文書のマネジメント上の意義を確認すること。第二に、組織は社会的責任を果たし得るマネジメント慣行を如何に確立できるかについて、ドラッカー「マネジメント」の視点から検討を加える。

第１章. ISO26000 のマネジメント上の意義

１．ISO26000 の特徴

本文書は、組織が自らの社会的責任を実行する手引き（Guidance）についてまとめたものであり、以下の特徴を持っている。

１）マルチステークホルダーアプローチによって作成されたこと。
参加者は、90 を超える国、及び国際的または幅広い基盤をもつ 40 を超える地域機関のエキスパート（①消費者、②政府、③産業界、④労働、⑤非政府組織（ＮＧＯ）、⑥サービス、サポート、研究、学術及びその他という 6 つのステークホルダーグループ）が関与した。これは、ISO として始めての実験的な試みであった。（②p26）

２）組織の社会的責任に関する基本的な用語および行動を定義したこと。
組織や国によって意味が違っていたこれらの用語や行動を定義したことは、地球的規模の課題を解決する場合の共通の知識基盤を与え得るものである。

３）社会的責任に関する人類の実績を俯瞰し、本文書との関係を明らかにしたこと。
国際連合（UN）、欧州連合（EU）、国際労働機関（ILO）、経済協力開発機構（OECD）国際海事機関（IMO）、国連貿易開発会議（UNCTAD）、国連教育科学文化機関（UNESCO）、国連環境計画（UNEP）、国連食料農業機関（FAO）などがまとめた「社会的責任に関するイニシアチブ及びツール」（付属書Ａ）の特徴を見極め、本文書との関係性を示した。

４）組織が社会的責任を実行する場合の指針を示した。
本文書箇条７「組織全体に社会的責任を統合するための手引き」を示すことによって、「本文書が云う持続可能な発展への貢献を最大化する」ことへの方向性を提示した。

２．清水建設株式会社に見る社会的責任

一方、現実のマネジメントにおいて、社会的責任は、どのように行われているのか。社会的責任の代表的な環境分野における事例として、清水建設株式会社（以下、同社、事例企業）をとりあげ、ISO26000 の視点から検討してみたい。

©2013 Drucker“Management”Study Group

１）環境経営度調査建設業界で第１位

同社は、第１５回環境経営度調査（注）の建設業部門において、前回の３位から１位になった。
評価されたポイントは以下のとおりである。（日本経済新聞、朝刊、2012.2.3）

（１）業界でいち早く生物多様性対策の専門組織を社内に設置したこと。

・1994 年　「地球環境委員会」に生態系部会（営業、施工、研究開発などの横断組織）を設置した。「建設で自然を変えてしまっていいのか」一部の土木技術者の思いが通じた。

（２）生態系保全と開発計画を両立させる分析と評価技術にも磨きをかけていること。

・2010 年　生態系に配慮した都市開発を立案する独自システム（UE－Net）を完成させた。ただ、緑を増やせばいいという発想ではなく、「生物のすみやすさまで考えた都市開発をしたい」という問題意識があった。

［システムの特徴］

周辺の草地、樹林、水辺の面積などの情報から生息する鳥などを予測。その生物の飛ぶ能力などを勘案し、開発地域にどんな植栽をしたり、ビオトープ（生物生息空間）をつくれば、飛来できるようになるかをシュミレーションする。モズやシジュウカラといった種類ごとの生息しやすさまで分析できる。

（３）成果が出ていること。

・2011 年　UE－Net を拡充。

①多数の都市開発計画がある東京の都心 7 区の樹種や草地の特性などの情報と、代表的な鳥や昆虫がすむのに適した環境情報をデータベースに整備した。これにより案件ごとのデータを集める必要がなくなり、従来の半分以下の 2～3 日でシュミレーションできるようになった。

②現在建設中の沖縄県久米島町の儀間ダムの現場では、建設地周辺に生息する希少種のクメジマボタルなどを着工時に、工事の影響を受けにくく、生息環境が似た場所に移動･移植させるなど地道な活動をしている。

③建設廃棄物対策では、廃棄物の発生量を事前に予測し減量化につなげるシステムの適用件数を拡大している。

④顧客に付加価値を提案するツールとして営業活動にも貢献している。

（４）環境経営度評価の評点（一部）

	建設業界平均	清水建設	満点
環境経営推進体制	75	97	100
汚染対策･生物多様性対応	65	100	100
資源循環	77	90	100
製品対策	67	99	100
温暖化対策	71	100	100

上記の結果から、同社は業界平均に比較して圧倒的に優位であることが判る。

（注）環境経営度調査は、日本経済新聞社が 1997 年から毎年１回実施している「企業の環境対策を総合的に評価することを目的にした調査」である。第１５回調査は 2011 年 9～11 月に上場・非上場の有力企業を対象に実施し 778 社の有効回答を得た。その建設業部門において、トップの評価を得たのが清水建設である。

©2013 Drucker “Management” Study Group

２）ISO26000 の７つの中核主題「組織統治」「環境」と７つの原則からの分析

第１５回環境経営度調査の建設業部門で１位になった「本業で生態系配慮を推進する清水建設」事例は、ISO26000 の中核主題（1.組織統治　2.人権　3.労働慣行　4.環境　5.公正な事業慣行　6.消費者課題　7.コミュニティへの参画及びコミュニティの発展）から見た場合、1.組織統治と 4.環境の視点からの好事例の一つと見ることができる。

（１）中核主題「組織統治」から見た本事例

ISO26000 は、組織統治の定義を「組織がその目的を追求する上で、決定を下し、実施するときに従うシステムのことである」（6.2.1.1、①の項番を示す、以下同じ）としている。

1994 年「地球環境委員会」に生態系部会を設置することで、自らの本業である「土木･建設事業」目的を追求するというシステム（組織統治）を、「社会的責任を遂行し持続可能な発展に貢献できる」より良いシステムに改善した。

また、ISO26000 において「組織の統治は正規の統治の仕組みと、その組織のリーダーである人々の影響を受けることの多い、その組織の文化及び価値観と関連して現れる非正規の仕組みとの両方から構成される」と指摘しているように、「建設で自然を変えてしまっていいのか」という一部の土木技術者の思いがやがて全社の環境保護の取り組みを牽引するようになった経緯も評価に値する。

このような正規の仕組みと従業員の声に代表される組織の文化が、2011 年 UE－Net を拡充することにつながった。そして、彼等は新たな、社会的責任システム（組織統治）を自ら築いたのである。

（２）中核主題「環境」視点から見た本事例

ISO26000 では、「環境に関する責任は、人類の存続及び繁栄のための前提条件である」（6.5.1.2）としている。この中核主題「環境」を解決するためには、４つの課題（課題 1.汚染の予防、課題 2.持続可能な資源の利用、課題 3.気候変動の緩和及び気候変動への適応、課題 4.環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復）に取組むべきことを推奨している。

事例企業については、課題 4.環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復に関して、貢献する活動であることが認められる。ISO26000 が指摘しているように、「1960 年代以降、歴史上他のどの期間よりも人間の行動は、より急速かつ広範に生態系を変化させた。」（6.5.6.1）のであり、「甚大かつしばしば不可逆的な損失をもたらした」（6.5.6.1）ことは、いまだに止まることなく、悪化しているとさえ云える。ここにおいて、業界に先駆けて本課題に取り組み成果を挙げつつあることは、我が国だけにとどまらず世界に誇るべき事例である。

（３）社会的責任の７つの原則から見た本事例

ISO26000 では、社会的責任の 7 つの原則（1.説明責任、2.透明性、3.倫理的行動、4.ステークホルダーの利害の調整、5.法の支配の尊重、6.国際行動規範の尊重、7.人権の尊重）を挙げている。

①清水建設の場合

本事例においては、第一に 6.国際行動規範の尊重を、第二に 1.説明責任に比重があると思われるが、「建設で自然を変えてしまっていいのか」という企業文化にまでなった「3.倫理的行動」が、組織統治（システム）を改善する信条となり、このような環境保護事例を生み出したと見ることができる。

②環境経営度調査

本調査は、環境経営に焦点を絞ったものであるが、より ISO26000 に近いものとしては「ＣＳＲ経営動向調査」（日本総研）がある。両社ともアンケート調査であり、回答の背景に有るべき「実行しているか」の本当のところを、第三者が見たものではないところにこの手の調査

の限界がある。すなわち７つの社会的責任の原則「1.説明責任」と「2.透明性」に沿ってはいるが、ある読者にとっては納得しがたいものになっていると思われる。これは我が国の課題でもある。本年 3 月 21 日に ISO26000 が、日本工業規格 JIS Z26000 に制定されたのをきっかけに、国を挙げての取組みが期待される。

３）ISO26000 の箇条７からの分析－１：社会的責任に関する組織の基本的な取り組み

手引きとはいえ、国際規格である ISO26000 は、箇条７において、自らの組織の社会的責任についての認識を持つことを要求する。本文書は、ただ要求するだけではない。それぞれの組織が自らの社会的責任を認識することを、認識に至る過程を示すことで支援している。

本文書が示した認識に至る過程から同社の事例で見てみよう。

（１）組織の特性と社会的責任との関係（7.2）

①組織全体に社会的責任を統合するための情報に基づく基盤(informed basis for integrating social responsibility)を構築する上で、自らの主要な特性が社会的責任とどのように関係するかを判断することは、組織にとって有益である。

②組織と社会的責任の中核主題との関係を確認する要件：

1.その組織の種類、目的、活動の性質及び規模

2.その組織が活動する場所、例えば、組織が活動する地域の社会的、環境的及び経済的特性

3.その組織自身の使命、ビジョン、価値観、原則及び行動規範

4.その組織のバリューチェーン

[事例企業の場合]

トップメッセージでは、ＣＳＲ経営の３本柱として以下が述べられている。(③p1)

①公正で透明な事業活動

持続可能な社会の実現に寄与するために、高い企業倫理観に基づき、世界で事業に取り組んでいます。既存の事業活動に加えて新しい事業領域においても、健全な経営を進めていくために、リスク管理のルールや体制を社会の要請を踏まえて強化し、あらゆる問題発生の未然防止、リスクの低減に努めます。

②社会やお客様の期待を超える価値の実現

建設業に求められる重要な課題は、「安全・安心」な社会生活基盤を提供することです。

私たちは、技術研究所を核とした防災・減災のための研究開発を通じて、お客様の生命や財産を守り、安心して暮らせる社会づくりに貢献します。

一方、温暖化対策は今後とも着実に実施していかなければならない課題です。

③社会との共生

私たちは、建設を通じて地域社会とのよりよい関係を培ってきました。本支店・営業所をはじめ数多くの建設現場を核として、見学会の開催や地元行事への参加など、地域とのコミュニケーションを大切にして、社会貢献活動を続けています。さらに、災害時には、全社一丸となって被災地への即時救援ができる仕組みを整え、緊急事態に備えています。また、多様な人材が挑戦意欲をもって働ける魅力的な職場、コミュニケーションを通じて互いに成長できる職場を目指し、労働環境の維持・向上に努めています。

その上で、コーポレートメッセージとして、「子どもたちに誇れるしごとを。」を掲げている。

（２）組織の社会的責任の理解（7.3）

本文書は、組織の社会的責任の理解を進めるために、主に以下の手引きを挙げている。

①**デューデリジェンス（7.3.1）**：デューデリジェンスは、組織の決定及び活動が及ぼす、実際の及び潜在的なマイナスの社会的、環境的及び経済的影響を回避し、緩和することを目的として、これらの影響を明確にするための包括的で積極的なプロセスである。

②デューデリジェンスに含めるべき要素：

1.関連中核主題に関する組織の方針

2.現在の活動及び提案されている活動が、それらの方針の目標にどのような影響を及ぼすかを評価する手段。

3.パフォーマンスを長期にわたって追跡する手段。これによって、優先順位及び取り組みに必要な調整を加えることができる。

[事例企業の場合]

本文書の要求に合う、同社の主な試みを以下に挙げる。

①ステークホルダーダイアログ；シミズＣＳＲ報告書をもとに事例企業の社会的責任に関する活動計画とその実施結果や目標達成の進捗について有識者の意見を聞いたり対話をしている。(③p48)

②ＣＳＲの取り組み実施事項と評価；ISO26000 の７つの中核主題との関連において、社会的責任に関する活動状況、活動結果を評価している。(③pp19-20)

（３）組織にとっての中核主題及び課題の関連性及び重要性の判断（7.3.2）

本文書は、組織にとっての中核主題及び課題の関連性及び重要性の判断のために、以下の手引きを挙げている。

①**関連性の判断**：組織は、全ての中核主題を確認し、どの課題が関係するのかを特定すべきである。

1.環境上の法規制が大気汚染物質又は水質汚染物質の排出量を、一定の量又はレベルに制限していても、組織は、最良実施例を駆使してこれらの汚染物質の排出を更に削減するか、又は採用するプロセスを変更してその排出をゼロにすることを目指すべきである。

2.また、病院は、労働慣行に関する法を順守するだけでなく、その職員の仕事と生活(work-life balance)とのバランスをとるための特別プログラムを立ち上げることができる。

②**特定するプロセスの内容**：

1.自らの活動範囲の全てを列挙する。

2.ステークホルダーを特定する。

[事例企業の場合]

本文書の要求に合う、事例企業の主な試みを以下に挙げる。

①事例企業は、主力のビル建設事業に関係する中核主題の環境の負荷低減を目標に、ゼロ・カーボンビルの試みを、以下の技術を開発することで進めている。(③pp9-10)

1.羽の角度が太陽に従って自動的に変化するブラインドとＬＥＤ照明の組み合わせ

2.熱循環特性を活用した独自の自動室内温度調整構造

3.エネルギーマネジメントシステム

②企画・営業段階、設計段階、施工段階、維持・保全段階の全活動を特定し、環境負荷

©2013 Drucker“Management”Study Group

の低減に取り組んでいる。（③pp31-32）
③地球温暖化防止エコロジー・ミッションをテーマに、2020 年度に 1990 年度比で 30%削減するという目標を掲げている。

（４）組織の影響力の範囲（7.3.3）

本文書は、組織の活動の影響範囲を特定し、ステークホルダーエンゲージメントを行うよう要求している。その他、主な手引き以下に挙げる。

①影響力の行使：組織は、持続可能な発展へのプラスの影響を高めるため、マイナスの影響を最小化するため、又はその両方を目的として、他者への影響力を行使することができる。

②影響力を行使する方法（注目したもの）：

1.契約上の規定又はインセンティブを設ける。
2.その組織による公の発言(public statements)
3.コミュニティ、政治指導者、その他のステークホルダーとエンケージメントを行う。
4.知識及び情報を共有する。
5.業界団体、組織、その他との協力関係を醸成する。

③影響力を行使する時の要件：

1.倫理的な行動､並びに社会的責任に関するその他の原則及び慣行に則っているべきである。
2.組織は、まず社会的責任に対する意識の向上を目的とした対話への関与、及び社会的に責任ある行動の推奨を検討すべきである。

[事例企業の場合]

本文書の要求に合った事例企業の社会的責任に関する主な活動内容を以下に挙げる。

①事例企業の事業活動の影響範囲は、国内にとどまらず国際的（シンがポール、クアラルンプール、マニラ、上海、大連、ドバイ、ロンドン、アトランタ、ニューヨークなど）である。
②グループ会社を含めたコンプライアンス徹底のための施策を継続的に行っている。（③pp19-20）
③専門工事業者に対するＣＳＲの順守状況をモニタリングし、支援を継続している。（③pp19-20）
④学生ＮＰＯと協議を行ったり、高知商工会議所などと技術セミナーを開くなど、非営利組織との積極的な関係構築に取り組んでいる。（③pp45-46）

（５）課題に取り組むための優先順位の決定（7.3.4）

本文書は、組織が社会的責任に関する慣行を行う場合に、優先順位を決めることを要求している。その際、主に以下の指針を示している。

①社会的責任を統合するための日々の慣行について、優先順位を決定する。
②ステークホルダーが優先順位の明確化に関与すべきである。
③優先順位を検討する要件（その一部）：

1.法令順守、国際規格、国際行動規範、最新かつ最良の実施例に関するその組織の現在のパフォーマンス

④優先順位は、その組織に適した間隔で確認し、更新すべきである。

[事例企業の場合]

本文書の要求に合った事例企業の社会的責任に関する主な活動内容を以下に挙げる。

①事例企業のあるべき姿を、「人々が快適で安心して暮らせる環境づくりのトップランナーとして、社会とともに成長を続ける企業」として、その実現に向けて、以下のＣＳＲ活動の基盤を優先して取り組んでいる。(③pp3-4)

1.公正で透明な事業活動の分野；企業統治、法令順守、公正な取引、情報セキュリティ

2.社会やお客様の期待を超える価値を実現する分野；安全と安心、温暖化防止、環境汚染防止、生物多様性の保護

3.社会との共生を実現する分野；人材育成、少子高齢化対策、労働環境の整備、大規模災害対策

②事例企業のＣＳＲ報告書を見る限り、優先順位の高い活動を３つ挙げると、以下であると推察される。

1.災害に強く環境に優しい「都市の防災拠点となるゼロ･カーボンビル」の建設

2.自然との共生としての自然林の再生活動、生態系に配慮する活動

3.東日本大震災の被災地の復旧・復興活動

４）ISO26000 の箇条７からの分析－２：社会的責任を統合するための実践

本文書は、組織全体に社会的責任を統合するための実践についてまとめている。その枠組みに沿って事例企業の社会的責任に関する活動を分析する。

（１）社会的責任に関する意識の向上及び力量の確立（7.4.1）

本文書では、主に以下の手引きを示している。

①コミットメント及び理解は、その組織のトップを起点にすべきである。

②教育及び生涯学習は、社会的責任に関する意識向上及び力量確立の柱である。

[事例企業の場合]

①経営トップの強い社会的責任の自覚が感じられる。(③pp1-2)

②グループ企業も合わせて従業員のコンプライアンス研修受講率 100％（2011 年度）を達成している。(③pp23-24)

（２）社会的責任に関する組織の方向性の決定（7.4.2）

本文書では、主に以下の手引きを示している。

①組織のトップの発言及び行動、並びにその組織の目的(purpose)、願望(aspirations)、価値観(values)、倫理観(ethics)及び戦略(strategy)が、その組織の方向性を決定する。

②社会的責任をその組織の機能の重要かつ効果的な部分とするために、組織のこれらの側面に社会的責任を反映させるべきである。

③社会的責任に関する活動の方向性を確立する方法：

1.自らの目的又はミッションステートメントの中に、その組織の活動のあり方を定める上で有用な社会的責任の原則及び課題を含めた社会的責任の重要な側面を、具体的に、明確に、かつ簡潔に組み込む。

2.原則及び価値観を、適切な行動について述べた文章に書き表すことによって、社会的責任に対するその組織のコミットメントを明記した行動規範書又は倫理規定書を導入する。これらの規範は、箇条４の社会的責任の原則及び箇条６の手引きに準拠すべきである。

3.社会的責任を、システム、方針、プロセス及び意思決定行動に統合することによって、社

©2013 Drucker“Management”Study Group

会的責任をその組織の戦略の主要要素(a key element)として含める。

[事例企業の場合]

①経営トップの強い社会的責任の自覚は、企業統治組織、リスク管理体制に表れている。（③pp21-22）

②企業倫理行動規範を制定し、グループ企業も含めての研修を徹底し、受講率 100%を維持する試みを続けている。（③p23）

（３）組織の統治、システム及び手順への社会的責任の組み込み（7.4.3）

本文書では、主に以下の手引きを示している。

①組織統治とは、組織がその目的を追求する上で、決定を下し、実施するときに従うシステムである。

②組織は、機会及びプラスの影響を最大化すると同時に、社会的及び環境的な害が生じる危険性を最小限にとどめるため、各中核主題に関係する自らの影響を意識的(conscientiously)かつ規則正しく組織的に(methodically)管理し(manage)自らの影響力の範囲でその組織が与える影響を監視(monitor the impacts)すべきである。

③組織は、その組織の社会的責任への配慮が確実に行われるよう、適切な間隔で手順及びプロセスを確認すべきである。

[事例企業の場合]

①企業統治組織によって、リスク管理体制、コンプライアンス維持体制、従業員に対する社会的責任に関する教育研修が統合されている。（③pp21-22）

②本文書で云う７つの中核主題ごとに実施事項を挙げ、それを年一回、評価している。（③pp21-22）

③年一回、社会的責任に関する活動の見直しと改善計画を立てて、取り組んでいる。（③pp19-20）

（４）社会的責任に関するコミュニケーション（7.5.3）

本文書では、社会的責任に関するステークホルダーとのコミュニケーションを要求しており、その種類として以下を挙げている。

①ステークホルダーとの会合又は対話

②社会的責任及び関連活動に関する一般的な意識向上やそれらの支援を目的にした、その組織の経営層、及び従業員又はメンバーとのコミュニケーション。

③社会的責任に影響を及ぼす緊急事態に関する市民へのコミュニケーション。

④緊急事態発生中は、ステークホルダーへの連絡を絶やさず、適切な行動に関する情報を提供するべきである。

⑤組織は、達成事項及び不足事項、並びに不足事項への対処方法を含め、社会的責任に関する自らのパフォーマンスを公正かつ網羅的に示すべきである。（ボックス１５）

⑥報告書は、その組織の性質及び自らのステークホルダーのニーズに応じて、様々な形で作成することができる。報告書の形態には、報告書の電子的提供、ウェブベースの対話式バージョン又は、ハードコピーが含まれるかもしれない。また、独立した文書又は、組織の年次報告書の一部であるかもしれない。

⑦報告した情報のステークホルダーによる検証を確実にする（もしこの検証方法を用いる場合）。

©2013 Drucker“Management”Study Group

[事例企業の場合]

事例企業に見られるステークホルダーとの主なコミュニケーションを以下に挙げる。

①工事現場周辺地域への配慮として、掲示板に使用コンクリートの量について情報開示を行うなどを行っている。(③pp43-44)

②2011 年 6 月、トンネル貫通式（福井県小浜市）に近隣住民を招待した。(③p45)

③2011 年 11 月、技術研究所などが江東区民祭りに参加した。(③p45)

④2012 年 4 月 25 日、ステークホルダー・ダイアログを実施した。(③p48)

⑤ISO26000 の指針と整合性をとり、ＣＳＲ報告書を作成した上で、これを公開し、ステークホルダーから意見を聞いている。(③p48)

（５）社会的責任に関する信頼性の向上（7.6）

本文書は、組織が信頼(credibility)を確立する方法の例を以下のように挙げている。

①ステークホルダーとの対話を伴うステークホルダーエンゲージメントがある。

②ステークホルダーエンゲージメントは、組織自らのパフォーマンスに関する主張の検証にステークホルダーを巻き込むための土台になり得る。

③組織及びステークホルダーは、ステークホルダーが組織のパフォーマンスがもつ側面を定期的に確認したり、又は監視するための取決めを設けることができる。

④報告書で省かれたテーマについて、そのテーマを取り上げなかった理由を簡単に説明し、その組織があらゆる重要事項を網羅しようと努めたことを示す。

⑤データ及び情報を信頼できるソースまで追跡し、そのデータ及び情報の正確性が検証できるような、厳格で責任ある検証プロセスを採用する。

⑥組織内の者又は外部の者で、報告書の作成に関わらない人物（一名又は複数）の助けを借りて検証作業を行う。

⑦組織が、ステークホルダーとの紛争又は意見の不一致を解決するために以下の方法がある。

1.影響を受ける
2.ステークホルダーとの直接的な話合い
3.ステークホルダー及びその組織が自らの見解を表明し、解決策を探ることができる話合いの場
4.公式な苦情対応手続き
5.調停又は仲裁の手続き
6.報復を恐れることなく不正行為を届けることができるシステム

⑧組織は、紛争及び意見の不一致の解決に利用できる手続きについての詳しい情報を、そのステークホルダーが入手できるようにすべきである。

[事例企業の場合]

事例企業に見られる信頼性を向上させる主な活動を以下に挙げる。

①業界でも早い段階で、ISO26000 を積極的に活用し、これまでの同社のＣＳＲ活動を中核主題の枠組みで見直すと共に、社会的責任に関する活動を行っている。(③pp1-4、pp19-20)

②ＣＳＲ報告書のスタイルは ISO26000 との整合性を図っている。(③p4、pp19-20)

③日米スマートグリッド共同実証や独立行政法人物質・材料研究機構などの外部機関と共同で社会的責任に関する活動を行っている。(③p28)

④苦情対応やＣＳＲ報告書についての意見などを聞く窓口として、安全環境本部地球環境本部を設置している。(③TOP)

⑤社外顕彰を受賞した情報を公開している。(③p49)

©2013 Drucker “Management” Study Group

（６）社会的責任に関する組織の行動及び慣行の確認及び改善（7.7）

本文書によれば、組織は社会的責任に関する行動や慣行についての自らのパフォーマンスを監視し確認すること、またその継続的な改善が重要であることを述べている。その際、ステークホルダーは、社会的責任に関する組織のパフォーマンスを確認する上で重要な役割を果たし得るとしている。具体的には、以下（一部を要約し引用）の手引きを示している。

①社会的責任に関する活動の監視（7.7.2）

ステークホルダーの懸案事項に対応できるように監視すべき事項を決定し、適切な社会的責任に関するパフォーマンスの測定を行い（目的達成度を監視又は評価する場合に指標を使用する）、その結果を改善活動に活かすことが重要である。人権の分野では、男女が公平に処遇されているかどうかについての女性及び男性の見解は、差別に関するいくつかの定量的指標よりも有意義である可能性がある。

②社会的責任に関する組織の進捗及びパフォーマンスの確認（7.7.3）

社会的責任に関する活動は、日常的に監督し監視するだけでなく、適切な間隔で確認(reviews)を行い、自らの社会的責任の目標及び目的に照らして組織がどの程度実績を上げたかを判断するとともに、プログラム及び手続きにおいて必要とされる変更点を特定すべきであるし、社会的責任に対する姿勢、その組織全体への社会的責任の統合、原則、運営理念及び慣行の遵守など、測定しにくいパフォーマンスの側面の調査を含めるべきである。これらの確認活動を通じて、欠陥を修復し、社会的責任に関するパフォーマンスの改善をもたらすようなプログラムの変更点を特定すべきである。

③データ及び情報の収集及び管理の信頼性向上（7.7.4）

政府、非政府組織、他の組織又は公衆に対しパフォーマンス・データを提出しなければならない組織、又は機密情報を含むデータベースを保守するためにパフォーマンス・データを提出しなければならない組織は、システムを詳しく確認することによって、自らのデータの収集システム及び管理システムの信頼性を高めることができる。

また、組織内部又は外部の中立の第三者又は中立のグループが、組織によるデータの収集方法、記録方法又は保存方法、処理方法、及び使用方法を検査(examine)すべきである。

④パフォーマンスの改善（7.7.5）

組織は、確認又は適切な間隔での確認に基づき、社会的責任に関するみずからのパフォーマンスが改善できる方法を検討し、確認の結果は、組織の社会的責任に継続的改善を図るために使用すべきである。また、確認作業の過程で表明されたステークホルダーの見解は、組織が新たな機会及び期待事項の変化を特定する上で役立つかも知れない。

さらに、組織の目標及び目的の実現を促すため、社会的責任に関する具体的な目的の達成を、上級管理者及び管理者(senior executives and managers)の年次のパフォーマンスの確認、又は定期的なパフォーマンスの確認と結びつけている組織もある。こうした手順によって、社会的責任に関するその組織の行動が、真剣なコミットメントであることが強調される。

[事例企業の場合]

事例企業に見られる**社会的責任に関する組織の行動及び慣行の確認及び改善活動**の主なものを以下に挙げる。

①社会的責任に関する活動について、ISO26000 に沿って目標を設定するとともに、継続的な改善活動を行い、その達成状況を自己評価している。(③pp19-20)
　例えば、ダイバーシティを推進するとして女性管理職の育成に力を入れており、人数目標と実績比較（2008 年度６名、200９年度 7 名、2010 年度９名、2011 年度 12 名、2012 年度 16 名）を継続的に実施している。
②「新本社は竣工時点で、運用初年度の年間 CO2 排出量を 62%削減（2005 年東京都内事務所ビル平均比）できる見込みです。」として、新本社のゼロ･カーボンに向けた CO2 削減ロードマップを示している。(③p9)
③省エネ技術においては、「CASBEE（建築環境総合性能評価システム）では、従来の省エネ技術に加え先進技術が高く評価され、建物の環境効率を示す BEE(Build Environment Efficiency)値で過去最高となる 9.7 を取得」したという。
④海外活動についても、CDM（クリーン開発メカニズム）を創出し積極的に推進し、CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクトのことで、英国の非営利組織で世界の主要企業の情報開示についての調査機関の一つである）開示で、環境活動情報の開示優秀企業（100 点満点のうち 90 点以上）として認定された。(③p33)
⑤排出量・最終処分率を監視しそのデータをもとに改善活動を行うことで、建設副産物の減量化や再資源化に積極的に取り組んでいる。(③p37)

＜まとめ＞

事例企業の清水建設の社会的責任に関する活動は、ＣＳＲ報告書に見る限り、ISO26000 が示した手引きに概ね沿ったものとなっている。その結果、環境経営度調査においても、業界トップとなったものと思われる。しかしながら、業界において先駆けたことは、今後においてもトップであり続けることを約束するものでないことは、言うまでもないことである。
清水建設には、今後も環境分野の社会的責任企業の雄として、建設業界において継続的に模範を示してくれることを期待している。

ISO26000 は、事例企業で取り上げた清水建設だけでなく、当分科会のメンバーのそれぞれが取り上げた企業や非営利組織について、社会的責任に関する活動の質を分析するための基準にもなり得ることを示したものであり、この視点からも ISO26000 の意義は高いと言える。

第２章．組織は社会的責任を果たし得るマネジメント慣行を如何に確立できるか

１．ドラッカーの「組織の社会的責任」

１）人権から出発した

ドラッカーは、29 歳のときの『経済人の終わり』(1939 年）の前書きの冒頭において、「本書は政治の書である。したがって、学者の第三者的立場をとるつもりも、メディアの公平性を主張するつもりもない。本書には明確な政治目的がある。自由を脅かす専制に対抗し、自由を守る意思を固めることである。」と述べた。
当時ナチスの専制政治に立ち向かう政治的な宣言であると同時に、自由を旗印に人権を守るというドラッカーの決意でもある。

またナチスの専制政治を許すような大衆が絶望する社会になった主な原因は、「ブルジョア資本主義とマルクス社会主義の信条と秩序は、いずれも個人による経済的自由を実現すれば自由と平等が自動的にもたらされるという目論みが誤っていたために失敗した。」（④p43）ことだと分析して見せた。このドラッカーの分析によれば、当時の政治及び営利組織は、「自由と平等を実現する」という人権問題を解決できなかったのだと思う。

一方、非営利組織はどうであろうか。「教会は社会に関わる問題を解決できずにいる。今日行っていることは、一人ひとりの人間に対し、私的な宗教として私的な避難所を提供しているにすぎない」（④p99）と述べており、非営利組織の代表であるキリスト教会ですら社会的な問題を解決するという社会的責任を果たしていないことを指摘している。

同書の最終章である第８章「未来」においては、「経済そのものは、完全雇用をはじめとする非経済的な目的に従属させるべきであることを明確にしておく必要がある。」（④p248）と述べている。第二次世界大戦が激化していく中にあって、完全雇用を例に挙げ戦後の新しい社会をつくるために必要な理念（考え方）の原点を述べたのである。完全雇用は、生計を立てるという意味で、基本的な人間の権利であり、人権に関わることである。

さらに、「経済社会において、個人の自由を意味あるものとしつつ、個人の尊厳と安全を強化することは可能であるし、かつ不可欠のことである。」（④p247）と述べていることから、ドラッカーの「組織の社会的責任」についての関心は、「人権」から出発したのではないだろうか。

２）機能する社会をつくる責任

ドラッカーの生涯をかけたテーマは、「機能する社会の実現」であったと言っても過言ではない。。『産業人の未来』(1942 年) の中で、「われわれは、人間の本質および社会の目的についての**新しい理念**(a new concept)を基盤として、自由で機能する社会をつくりあげなければならない。」(⑤p246) と述べている。新しい理念が、ドラッカーの強い関心を引いたことは容易に想像できる。

ここで、機能する社会とは、どのような社会を云うのかを知っておく必要がある。同書新版（1995 年）への序文の中で、多元的な社会に均衡をもたらすためには、社会が十分に機能するものとなっていなければならないとして、「すなわち、一人ひとりの人間が、社会的な位置と役割を与えられなければならない。

さらには、権力が正統なものとして受け入れられなければならない。」（⑤ｐｖ）と、また「正統性（legitimacy）とは、高次の規範、責任、ビジョンを根拠とする社会的認知によって正当化される権力のことである。」（⑤ⅳ、It(legitimacy) is a term that recognizes power as a social reality but demands that power be grounded in a higher sanction , in accountability, responsibility, and shared vision.)と説明している。

このような機能する社会を実現するために必要な新しい理念とは、気になるところである。ドラッカーは、第二次大戦の最中にあって、戦後の社会を見据えていた。官僚主義を牽制して「自治による組織」、コミュニティが重要であることを強調している。その上で、「今日われわれが戦っている産業戦争ともなれば、中央集権政府による統制の拡大などよりも、**新しいマネジメントの組織と方法**への移行のほうが、よほど必要とされている。」（⑤p261）と述べている。

この後、ドラッカーは、「新しいマネジメントの組織と方法」を自らつくり上げるきっかけを得ることになる。それが、「1943 年の秋、GMは、アウトサイダーとしてGMの経営と組織を調べてみないかと言ってくれた。」（⑥vi）ことをきっかけに、1 年半かけて調査したことだった。

３）企業には、生まれた時から社会的責任がある

ドラッカーは、「組織が存続するには何が必要か、機能するには何が必要か、適切なリーダーシップが確立されるには何が必要かである。なぜならば、社会がそれらの組織に求めるものは機能だからである。」（⑥p9）と、GMの組織と経営を分析する態度を述べている。

機能する社会を実現するためには機能する組織が必要であること、そのために必要な「新しいマネジメントの組織と方法」を、当時すでに国際的な大企業であったGMの成功事例を研究することで、自らの理念を確認するとともにそれを体系化しようと試みた。

その結果、「**それどころか企業は、自らの利益の追求が、自動的に社会的責任の遂行を意味するよう経営しなければならない。**」（⑥p16）と説くに至った。

また、「組織を機能させるには何が必要か」の答え、すなわち「新しいマネジメントの組織と方法」の体系化については、およそ 10 年後『現代の経営』（1954 年）を著すことで成功する。

４）『現代の経営』『マネジメント』にみる社会的責任

ドラッカーは、事業の目的は顧客創造であり、その目的を果たすためには８つの重点領域目標が必要であると説く。顧客創造には、経済的な意味と社会的な意味が含まれている。経済的な意味は、潜在需要を有効需要に変えることであり、社会的な意味は、顧客の人生の質の向上に貢献できる製品やサービスを提供することである。

「事業の目的は企業の外にある。企業が社会の一機関である以上、事業の目的は社会に求めなければならない。」（⑦p48）のであり、ドラッカーは、（社会の要求に応えるという意味での）社会的責任は組織の存在を決定付けるもの、企業という組織の存在及び存続に関わる最重要課題であるとしているのである。存在目的を失った組織が持続することに、どのような意味があるだろうか。

さらに「顧客が事業の土台であり、事業の存在を支える。顧客だけが、雇用を創出する。そして、社会が企業に資源を託しているのは、その顧客に財やサービスを供給させるためである。」（⑦p49）
と説いた。顧客は、人であり、人権の所有者である。雇用ももちろん人の基本的権利である労働を約束するものである。

ドラッカーは、GMの研究からおよそ 30 年かけて、新しいマネジメントの組織と方法を体系化した。それが、『マネジメント』（1973）の著作であった。

『マネジメント』で述べた社会的責任については、「組織の社会的責任」分科会のメンバー各位が、行った精力的な分析の成果を本書で参照して欲しい。

©2013 Drucker “Management” Study Group

５）マーケティングとイノベーションが鍵を握る

ドラッカーは、マークス＆スペンサーの教訓から事業を持続的に成功させるには８つの重点領域目標が必要であることを説いた。（⑧pp128-131）マーケティング、イノベーション、人的資源、物的資源、資金、生産性、社会的責任、条件としての利益の８つの重点領域があり、相互のバランスを考慮することの大切さを述べた。（⑧p149）

ドラッカーは、「消費者運動や環境運動は、企業自らが社会に与えるインパクト（影響）を徹底的に検討し、目標を設定しなければならないことを学ぶための高価な授業だった。」（⑧p147）と説明した上で、「社会的責任に関わる目標は、単なるよき意図の表明ではなく、企業の戦略に組み込まなければならない。」（⑧p147）と、社会的責任とマネジメントの関係性を定義した。

社会的責任を果たすべきマネジメントの定義は、「マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで三つの役割がある。それら三つの役割は、異質ではあるが同じように重要である。

(1)自らの組織に特有の目的とミッションを果たす。

(2)仕事を生産的なものとし、働く人たちに成果をあげさせる。

(3)自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会的な貢献（responsibility）を行う」（⑧pp42-43）と述べ、社会的責任に関する活動を重要な機能（社会から求められている役割であり『企業とは何か』から一貫した問題意識に対する答え）としても定義したのである。

よって、事業の目的は顧客創造であること、顧客も社会も企業の外に在るという理念からすれば、社会と顧客の位置づけは８つの重点領域目標を規定する位置（つまり上位）にある。

ドラッカーが、マネジメントの役割及び８つの重点領域の中でも取り上げた社会的責任を、マネジメントの責務(task)として重要視したことを忘れてはならない。原著『マネジメント』のサブタイトルは、「TASKS,RESPONSIBILITIES,PRACTICES」である。

「企業の活動とは、マーケティングとイノベーションによる顧客の創造である。したがって、企業をマネジメントするということは企業家的な活動である。」（⑧p90）加えて、「マーケティングとイノベーション以外の領域における目標は、すべてマーケティングとイノベーションの領域における目標の達成に資するものでなければならない」（⑧p134）とあるように、ドラッカーは、社会的責任に目標を設定して取り組むことを、マーケティングとイノベーションの成功につなげる企業家が行うべきマネジメントであることを述べたのである。

６）社会的責任は如何に実現できるか

社会的責任が良き意図で終わることは避けたい。「目標が単なる意図の表明にすぎないのであれば、価値はない。目標は仕事として具体化しなければならない。仕事には、具体的かつ明快にして測定可能な成果、期限、担当が必要である。しかし、目標を拘束衣にしてはならない。」（⑧p132）と、ドラッカーは述べ、社会的責任についても目標を設定することの重要性と、形だけの目標達成に終わらないように警告もしている。

「目標は仕事として具体化しなければならない。」とは、マネジメントのそもそもの仕事だったはずである。社会的責任の目標を戦略の一つに掲げ、マーケティングとイノベーションの成果が出る組織を

©2013 Drucker“Management”Study Group

つくることは、トップマネジメントを中心としたマネジメントチームの責務に他ならない。

社会的責任の推進力をマネジメントチームと組織にだけ任せておいても、形だけの目標達成に終わる落とし穴がある。それを防止するためには、特別の工夫がいる。それが、自己目標管理である。
組織の社会的責任を認識し、上司と部下が一緒になってギリシャの偉大な医学者ヒポクラテスが説いた“知りながら害をなさない”という仕事人としての倫理と自らの社会的責任を果たす自覚を持つとき、一人ひとりの考え方と働き方が変わり、組織は社会貢献そのものになる。

これが、ドラッカーが『企業とは何か』の中で発した問いの答えであり、すなわち**新しいマネジメントの組織と方法**であると言えよう。

7）社会的責任を実現する責任型組織

ドラッカーは、『ポスト資本主義社会』（1993 年）の中で、「1970 年代には情報が組織を変え始めた。われわれは情報を組織の構造要因として扱うや、直ちにマネジメントの階層の多くが消え去ることを知った。」（⑨p137）と述べた。さらに、「しかし、われわれは、そのような情報型組織をはるかに超えて、責任型組織にまで進まなければならない。」（⑨p138）と述べ、資本主義に変わる新しい組織としての知識組織を別の視点から説明した。

つまり「知識を基盤とする組織においては、あらゆる者が自らの目標、貢献、行動について責任を負う」（⑨p139）という責任型組織でこそ、社会的責任を果たすことが可能ではないのか。

目標設定を良き意図で終わらせないためには、社会的責任を自覚した一人ひとりをどのように育てるのか、一人ひとりが自らそのような人間に育つ仕組みや環境を、組織と社会はどのように作ることが出来るのだろうか。これは、機能する組織、機能する社会の共通の役割でもあるはずだ。
ドラッカーは、『すでに起こった未来』（1993 年）の中で、「知識とは、それ自体が目的ではなく、行動のための道具である。社会生態学とは、すでに述べたように実学である。」（⑩p323）と、自らを社会生態学者と称する哲学を披露している。
また、『ネクストソサエティ』（2002 年）においては、「今日のＣＥＯにもっとも必要とされるものが情報責任である。」（⑪p108）として、経営者のみならず組織で働く全ての人に、自分が責任を果たすために必要な情報と出さなければならない情報についての責任を説いた。

ドラッカーは、社会的責任とマネジメントを結びつけ、それを今日の知識社会において責任型組織を使って実現する道筋を示すことに成功したと云えよう。
組織が社会的責任を果たし社会に貢献（機能する組織と機能する社会を実現）するための**新しいマネジメントの組織と方法を、自ら体系化しただけでなく進化させ続けたのである。**

2．清水建設の事例を見る

これまで ISO26000 の視点から、清水建設の事例を主に新聞記事とＣＳＲ報告書から見てきた。ここでは、ドラッカーの社会的責任に関する言及から見て、気付いた点の一部を以下に挙げる。

（1）生態系保全と開発計画を両立させる分析と評価技術にも磨きをかけていること。

同社は、「マネジメントにとっての第一の仕事は、冷静かつ現実的に自らが社会に及ぼすインパクトを予期することである。」（⑧p374）を実践している。

（２）排出量・最終処分率を監視しそのデータをもとに改善活動を行うことで、建設副産物の減量化や再資源化に積極的に取り組んでいる。（③p37）

同社は、「組織の目的やミッションの達成に不可欠でないものは最小限にすることである。できれば、なくすことである。組織内におけるものか、組織外の社会や環境に対するものかを問わず、無用のインパクトは小さいほどよい。」（⑧p381）を実践している。

（３）主力のビル建設事業に関係する中核主題の環境の負荷低減を目標に、ゼロ・カーボンビルの試みを、以下の技術を開発することで進めている。（③pp9-10）

1.羽の角度が太陽に従って自動的に変化するブラインドとＬＥＤ照明の組み合わせ
2.熱循環特性を活用した独自の自動室内温度調整構造
3.エネルギーマネジメントシステム

同社は、「新技術を導入したときには、そのインパクトを注意深くモニター（監視）することが重要である。」（⑧p380）及び、「発展途上の技術の社会的なインパクトを監視することこそ、マネジメントの責任である。」（⑧pp380-381）を実践していると思われる。

（４）新聞記事、ＣＳＲ報告書では、情報不足である。

同社では、社会的責任を実行するためのマネジメントとして、コンプライアンス体制、情報セキュリティ体制、従業員教育などを行っていることはわかるが、それが従業員一人ひとりの行動に具現化する仕組みと、それが機能しているのか、その監視は出来ているのか、テクノロジーモニタリングが本当に出来ているのか、については見えてこない。ドラッカー「マネジメント」の視点から調査表をつくり、ある期間内部と外部から観察するのも一つの方法であるが、社会的責任の実行状況を監視する社会機能（仕組み）をどのように構築すべきか。課題が残る。

３．ISO26000 を活用するために

ISO26000 に記載されている内容のほとんどがドラッカーの言ったことと符合するあるいは、別の言い回しで挙げていることに気付いた。多くの国、団体、人々が取り組んだこの本文書を無駄にすることなく、これを活用することはドラッカーの願いでもある。

だは、ISO26000 を活用するにための留意点を以下に挙げる。

（１）持続可能な発展

「社会的責任の目標（objective）は、持続可能な発展に貢献すること。」（序文）としているが、有限な地球環境の中では、持続的発展という理念が問われる。残念ながら明快な説明がない。

発展とは何か。自分の組織だけが発展することも、全ての組織が発展することも、有限な地球の中でどこまで可能なのか。原発の廃棄物の最終処分場も決まらず、海に垂れ流しにされている放射性物資、陸も海も人類すら生息できない環境へと悪化している状況で、持続的発展を求めることはそもそも社会的責任から見て公正なのだろうか。

例えば、「持続可能な調和」として取り組むことを提案したい。

以下のドラッカーの言及がある。

・「今日の成長企業が明日の問題児になるという宿命には、ほとんど例外がない。」（⑧p246）
・成長そのものを目標にすることは間違いである。大きくなること自体に価値はない。よい企業になることが正しい目標である。（⑧p247）

（2）ステークホルダーエンゲージメント

「原則：組織は、自らのステークホルダーの利害を尊重し、よく考慮し、対応すべきである。」（4.5）また、「組織にとっての中核主題及び課題の関連性及び重要性の判断」（7.3.2）の中に「ステークホルダーを特定する」とある以上、自らに都合のいいステークホルダーを選択し、仲良く自己利益の最大化を図ることが許容されてしまわないかという危惧がある。

つまりエンゲージメントでは軽すぎる。ドラッカーの云うように「責任」と言い換えるべきではないだろうか。ステークホルダーは、バリューチェーンも含めて「責任型組織」の一員であるという認識が必要ではないだろうか。

（3）デューデリジェンス

「デューデリジェンス：あるプロジェクト又は組織の活動のライフサイクル全体における、組織の決定及び活動によって起こる、実際の及び潜在的な、社会的、環境的及び経済的なマイナスの影響(negative impacts)を回避し軽減する目的で、マイナスの影響を特定する包括的で積極的なプロセス(comprehensive, proactive process)。」（2.4）としている。

M&A（企業買収など）でも使われるデューデリジェンスを社会的責任でも行うという姿勢では、この活動を日常活動の枠外に置くことが十分予想され、形骸化するのが目に見えている。

デューデリジェンスは、８つの重点領域目標のマーケティングそのものであると自覚し、社会的責任と組織活動を統合させる**自己目標管理の中で日常活動として実践されたとき、初めて社会的責任としてのマネジメント上の価値を持つ。**現状のままでは、良き意図に過ぎない。

４．ドラッカーが示した指針

ドラッカーは、『ネクストソサエティ』（2002 年）の中で、「人がコミュニティを必要とすることを最初に指摘したのが、フェルディナンド・テニエスの最高の古典『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト（コミュニティと社会）』（1887 年）だった。しかし、テニエスのいう有機的な存在としてのコミュニティは、いまはどこにもない。回復してもいない。従って、今日われわれに課された課題は、都市社会にかつて一度も実現したことのないコミュニティを創造することである。」（⑪p271）と云う。

そして、そのコミュニティの満たすべき条件を「自由で任意のものでなければならない。それでいながら、都市社会に住む一人ひとりの人間に対し、自己実現し、貢献し、意味ある存在となりうる機会を与えるものでなければならない。」（⑪p271）と述べた。これは、現代の都市社会における機能する組織、機能する社会の質的な側面でもある。

ドラッカーは、営利企業の社会的責任の限界も知った上で、「これからは、二つのセクターではなく三つのセクターが必要である。政府と企業に加えて市民セクター、あるいは第三セクターと呼ばれるもの、すなわちＮＰＯ（ＮＧＯ）が必要である。」（⑪p208）と述べている。
また、「資本主義と社会主義を超えるものとしては、年金基金や投資信託を通じての所有者と、コミ

ュニティのニーズに応えられるものとしてのＮＰＯの活動を包含する何ものかということになろう。」（⑪p208）と述べ、あくまで機能する社会の実現に必要な指針をわれわれに示している。

また、組織の自立性を保ちつつ社会の課題を解決するためにはどうしたら良いのかという、ある米国誌の編集者の質問に答えて、「あらゆる組織が、それぞれの機能への絞込みを厳しく保ちつつも、社会全体のために協同し、各々の政治機関と協力する意思と能力を新たにしていくことである。新たな 1000 年を前にした先進国に対し、これまでの 1000 年が遺した気の遠くなるほどに大きな課題がこれである。」（⑪p230）と述べている。

人権、環境を根源とする今日の社会問題は、全てがグローバルである。

「人類の生存環境に対する危機は全地球的となり、生存環境を守り維持するために必要な政策もグローバルでなければならなくなる。... 今日危機にさらされているのは人類そのものの生存である」（⑫p148）と述べ、環境の保護には生態系に関する国際法の制定、グローバル経済の保護と規制、国際十字のような国を超えた国際機関をつくる必要があることを、ドラッカーは、私たちに提案している。（⑫pp148-156）

＜まとめ＞

人類は、環境破壊、軍事力による意思表示、利己的なグローバル経済活動によって、自ら持続可能性を低下させている。

ドラッカー「マネジメント」の視点で、ISO26000 が善意で活用されることを願うと同時に、機能する組織と機能する社会の実現に貢献する人々と、今後も共に活動を続けて行く。

＜参考文献＞

①社会的責任に関する手引き（Guidance on social responsibility）ISO26000,（(財）日本規格協会、2010 年 11 月 1 日、英和対訳版、第 1 版発行）
②「ISO26000 を読む　人権・労働･環境･･････。社会的責任の国際規格：ISO/SR とは何か」（関正雄著、日科技連出版社、2011 年 4 月 29 日　第 1 刷発行）
③シミズＣＳＲ報告書 2012（清水建設株式会社 安全環境本部 地球環境部）
④『「経済人」の終わり』(P.F.ドラッカー著、上田惇生訳、ダイヤモンド社)
⑤『産業人の未来』(同上)
⑥『企業とは何か』(同上)
⑦『現代の経営（上)』(同上)
⑧『マネジメント（上)』(同上)
⑨『ポスト資本主義社会』(同上)
⑩『すでに起こった未来』(同上)
⑪『ネクストソサエティ』(同上)
⑫『新しい現実』(同上)

【執筆者プロフィール】
森岡謙仁（もりおか　けんじ）
経営・情報システムアドバイザー　アーステミア有限会社　代表取締役社長
日経ビジネススクール講師、日経ＢＰ社「ＣＩＯ（最高情報責任者）養成講座」講師
著書等に「教えてドラッカー 働く私はＩＴでどこまで伸びるの？」（日経ＢＰ社)、
「図解 ドラッカー入門」（中経出版)、「ＭＯＴリーダーのためのドラッカー『マネジメント』入門」（新技術開発センター、TECHNO VISION 連載）など多数。

©2013 Drucker “Management” Study Group

＜参加者からのコメント＞

○市川 充

【参加動機】

現代の社会において、あらゆる組織は国境を超えた連携が不可欠になっています。従来より、組織内の良心に基づく責任を果たすことは日本では当然のこととされていますが、製造、加工、営業がそれぞれ世界展開している中で、統一基準としての責任体系が必要とされています。今回、ISOの基準として制定されていますが、それを個別の企業にてどう適用していくのかについて研究し、事例の一つとして実践していきたいため、今回の研究会に参加いたします。

ドラッカーの考える社会的責任、ISOの基準をふまえ、われわれがどのような行動をすべきかについて整理していきたいというのが私の目標です。宜しくお願いします。

【参加後の感想】

「組織の社会的責任」の分科会に参加させていただきました。

私自身は「コミュニティへの参画およびコミュニティへの発展」班に所属しました。大変すばらしい研究ができましたが、その全ては大林さんの手によるものです。また、リーダー、サブリーダー、ファシリテータの運営もすばらしく、大変貴重な機会を頂いたことに感謝しています。

私自身は、中小企業や小規模の組織がいかに社会的責任の考えを組み込むことができるかをテーマに考えたいと思っておりました。

ISO26000では「本業以外にも、あんな責任もありますよ、こんな責任もありますよ」という列挙型のアプローチをとっています。一方、事業のミッションは統一的な１つのゴールとしてみえているべきで、あれこれ列挙していてはゴールにたどり着けないと私は思っています。結局、ミッションの横に「責任という名のやるべきリスト」を列挙するだけに終わってしまったら、その旗の本に集まって仕事する側は、なんと空しい気持ちになるだろうかと思うと筆がすすみませんでした。

もちろん絶望しているだけではありません。「組織の社会的責任」は事業機会のきっかけ作りには極めて重要なアプローチです。それを実践して成果を出している例もあるでしょう。しかし、事業の旗印ともいうべきミッションそのものというよりは、方法論や手法のところで語られるべきものに思います。

「組織の社会的責任」を中小企業の事業目標の中に組み込めたらというアプローチは難しいですが、事業機会を見いだす手法として今後とも自分なりに検証していこうと思いました。

○伊藤 年一

【参加動機】

私はドラッカーを知るまで企業が「社会的責任」果たすということは「社会貢献活動」や「コンプライアンス」などに積極的に取り組むことくらいの認識しかありませんでした。

しかし、前回の「マネジメント・スコアカード」分科会に参加し、企業の８つの事業目標領域の一つに「社会的責任」があり、他の７つの目標領域とバランスを取りながら、経営戦略に落とし込むことの重要性を知りました。しかし、他の７つの目標領域を推し進める中で「社会的責任」をどうバランスさせるのかという私自身の課題を抱いたまま今日に至っています。

今回、その延長線上で本分科会に参加するにあたり「組織は社会の質の向上に責任をもち、社会の質の向上を自らの本業と一致させなければならない」（マネジメント上ｐ39）というフレーズあり、

©2013 Drucker “Management” Study Group

それを私の次なる学習起点にしたいと考えております。

一方で組織の「社会的責任」の国際規格である「ISO26000」が発行され、「社会的責任」に対して世界的な関心が高まる中で、約６０年前から、その重要性を説いたドラッカーの「マネジメント」に新国際規格の狙いや特徴を重ねた実践的討論の盛り上がりを期待しています。

アウトプットは分科会活動から、メンバーの多様な知識を吸収して、ドラッカー「マネジメント」をベースに「ISO26000」の特徴を加え、さらに日本の文化的価値観（近江商人の「三方よし」など）や歴史を踏まえた日本の組織で役立つ実践的テンプレートを創り、世の中に広めることが出来たらという願望を持っています。

以上が参加動機です。

【参加後の感想：「組織の社会的責任」分科会に参加して】

ドラッカーは「組織」、「社会的責任」、「環境」について背景となる考え方やマネジメントのあるべき姿を豊富な事例使い、体系的に教えてくれた。

一方、ISO26000 は手引書として、事例を中核主題＝環境の中で掘り下げ、整理するのを助けてくれた。

ISO26000 にはマネジメントシステムや技術ツールは含まれてはいないが技術ツールとしては別に ISO14000 が存在する。

ISO26000 を真に組織に統合し、定着させるにはまず、ドラッカーの「マネジメント」や他の著書から、組織の役割と社会的責任そして環境問題を学び、次に学んだ成果を組織マネジメントシステムに活用し、さらに具体的な技術ツールとして ISO14000 を駆使するという構図が浮ぶ。

副産物ではあるが事例として選んだ「原発事故」を調べるためにいろいろな資料や書物に触れる過程で、「東京電力福島第一原発事故」は人類の環境問題に関わる教訓として絶対に風化させてはならないという想いを一層、強くした次第である。

最後にいろいろとご指摘、ご教授いただいた森岡様はじめ、分科会メンバーの方々に感謝いたします。

○大林 茂樹

【参加動機】

ISO26000 の存在自体を良く知っているわけではありません。

持続可能な発展を実現するための社会的責任に関するガイダンス文書とのことですが、社会的な責任をあまり考えず、短期的な利益を追求する姿勢は相変わらず蔓延しています。

ISO26000 とドラッカー先生の遺した著書との関係を俯瞰しながら、あらためて社会的責任について考え、あわせて、自らの社会に対する貢献や責任を再確認したいと思います。マネジメント研究会で、発表等を経験させていただきましたが、きわめて濃い時間を過ごせるという噂の分科会に参加し何を思い、どんな貢献ができるのか？

期待と不安が入り混じりますが、是非よろしくお願いいたします。

【参加後の感想】

「われわれは、人間の本質および社会の目的についての新しい理念を基盤として自由で機能する社会をつくりあげなければならない。」（産業人の未来第 9 章 271 頁）

ドラッカーの問題意識は二つの世界大戦を通じて，「人間の本質」と「社会の目的」のあるべき姿を追求し，自由で機能する社会をつくりあげるという問題意識を常に持ち続けていた。

コミュニティ参画および開発というテーマで，成功事例と失敗事例を取り上げ，その背景を追ってい

くことによって，ドラッカーの問題意識の根本にあった思いを身をもって痛感したのが，今回の分科会の成果であった。
しかしながら，今回の反省点は，「人の書いた報告書は、いかに優れていようと、いかに立派な経済理論、金融理論を駆使していようと、直接出かけて、自分の目で観察することにかなうはずがない。」（明日を支配するもの第 4 賞 154 頁）という言及にあるように，成功事例と失敗事例を見つけることだけで息切れをしてしまったことである。
成功事例としてあげた石巻市に足を運ぶことも，J リーグの関係者から直接話しを聞く機会もなかったのが反省点である。
直接出かけて，自分の目で観察すれば，また違った報告が出来たのではないかという思いがある。
今回の活動で消化不良となっているテーマについては，ある意味宿題として機会があれば，同じテーマを深く掘り下げていきたい。
あっという間に終わってしまった分科会であったが，このような機会を設けていただいた関係者各位に御礼を申し上げたい。

○北村 和敏

【参加動機】

・ドラッカーは組織の果たすべき役割として 3 つを挙げています。一つ目は「自らの組織に特有の目的とミッションを果たす」こと。二つ目は「仕事を生産的なものにし、働く人たちに成果を挙げさせる」こと。そして三番目に「自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、社会的な貢献を行う」ことです。この順番は優先順位ではなく、すべて同じく重要だと言っています。さらにイノベーションにおいては、技術イノベーションだけでなく社会イノベーションの重要性を組織は意識した行動を取っていく必要性も強調しています。またドラッカーは社会的責任の限界にも触れています。本業の強みを活かした行動でないと、最初は上手くいくっても継続的な社会貢献は出来ないことにも警鐘を鳴らしています。むしろ体力が弱まり本業自体の継続が出来ない事態になれば、それは無責任な行動であったと厳しく指摘しています。社会的責任を実行に移す上でも組織の強み弱み、短期と長期を視野に入れて、本当に社会に貢献できるのかを考え抜く必要性を説いています。自分たちに起因する社会問題と起因しない社会問題の棲み分けも必要です。さらに社会のニーズを待ってばかりの受動的な対応は、競合他社と決定的な敗北にまで至る可能性さえ含んでします。グローバルな社会になり、ますます環境変化には敏感になる必要があります。日本では、なじみが薄い社会問題でも海外では非常に重きをおくこともしばしば経験します。一昨年の 11 月に ISO-26000 が発行されました。これは社会的責任に関する最新の包括的な国際行動規範として認識されています。あらゆる国・地域のあらゆる組織（企業以外の NGO・NPO・教育機関、病院、地方自治体等）を対象にした社会的責任の国際規格です。これは組織が実行している活動の羅針盤的な役割をしてくれるのではないでしょうか。自分たちの組織が実施している社会的責任は現状どのレベルのものなのかを客観的に見るには極めて優れた手引き書になると思います。しかし、それは所詮ガイダンスであり、手引き書なのです。そこに書かれていることを出来ていないからやるのではなく、自分たち組織がやるべき社会的責任は何なのかというモノサシがますます重要になってきます。これが無いと ISO-26000 のようなきわめて明確に分類された手引き書のおかげでかえって混乱が生じることも予想されます。組織の社会的責任を担う部門が頑張れば頑張るほど経営陣はしらけることもありえます。そうならないためにも、ドラッカーが考える組織の社会的責任をこの分科会で追及し、活字として社会に発信し、各組織が果たすべき社会的責任についてのしっかりとしたモノサシつくりに貢献できれば分科会として活動した意義が残

©2013 Drucker “Management” Study Group

せるのではないでしょうか。またそうしようと言う強い意志でこの分科会に取り組みたいと考えています。どうぞ皆様、よろしくお願い申し上げます。

【参加後の感想：「組織の社会的責任」分科会活動を終えて】

・１年以上に及んだ分科会が終了した。「組織の社会的責任」という壮大なテーマに最初は不安も大きかった。しかし同時に一度は正面からぶつかってみたいテーマでもあった。国際標準化機構（ISO）が、一昨年に発行した ISO-26000（社会的責任の国際規格）を通して現実に起こっている組織の事例（好事例・不祥事例）を分析する形で作業を進めて行った。ISO-26000 は７つの中核主題を通して、社会的責任に対して原則と期待を示したガイダンス（手引書）である。つまり、不祥事例は原則を守らず、期待に応えきれなかった結果、社会からの信用をなくす構図である。逆に社会からの信頼が高まる好事例は原則と期待に応えた結果である。そう言う意味において企業をはじめとしたあらゆる組織は、ISO-26000 をものさしとして捉える行動が効果的である。ドラッカー思想も組織の発展・繁栄には、「継続」と「変化」の必要性を説いています。原則を守るこが「継続」であり、期待に応えることが「変化」である。本物の発展・繁栄とは錨（イカリ）降ろしてイノベーションに挑戦することである。ISO-26000 は、「継続」と「変化」のためのガイダンスでもあるのです。我々の成果物が組織を経営する人たちに、発展・繁栄の一助になれれば幸いです。

○北村 信一郎

【参加動機】

企業の社会的責任は、昨今、ニュース等で取り上げられることも増え、既に国民的な議論に発展した事案も有り、正に時勢に則したテーマだと思います。これら問題が顕在化したとき、従前より多用されてきたのは「監視制度の強化」だと思います。私も会社員時代にいくつか体験致しました。
しかし、これらが形になる時、何故か必ず形骸化が始まり、本来の主旨から、乖離していったように記憶しています。この難問に対し、熟考すること無く短絡的な道を選択したが故の当たり前の帰結なのかもしれません。
本来、必要なことは、易きにつかず、ドラッカー教授の本質をつく様々な指摘を念頭に、この課題を正面から捉え、本質を見定めていくことだと思います。また、ドラッカー教授の指摘の中で私の好きなものとして「これを事業機会として捉え貢献へと転換させる」という考え方がありますが、これも含めて、この機会に、是非検討を深めていきたいと考え、参加申し込みをさせて頂く次第です。

【参加後の感想】

今回の主題であります「企業の社会責任」は、元々企業としては正面から取り組むべき重要な課題ですし、様々な企業の不祥事が散見される現代においては、企業の存続という意味合いからも喫緊の課題と言えるでしょう。業績向上に東奔西走している前線のビジネスマン諸氏にとっては、ともすれば直接業績に関係しない疎んじられるテーマに映るかも知れません。今回、この研究会に後半からではありますが、参加させて頂き、皆さんの討議を伺いながら、このような時だからこそ、基本に立ち返り、ドラッカー教授の指摘を参考にしながら、今の事業を見つめ直すことはとても大切なことだと思いました。そして、ドラッカー教授の指摘の様に、社会に存在する諸々の問題を機会の源泉と捉え、新しい事業へと転換していく発想が、現代の企業には最も重要であり、結果的に、イノベーションを起こし業績を向上させていく近道なのではないかとも感じた次第です。

©2013 Drucker “Management” Study Group

○高橋 明彦

【参加動機】

現在、ＪＩＳ要求事項に基づき、事業者での取り組みの適格性の第三者評価の審査業務を担当しております。事業者の取り組みは、それぞれの理解に基づいたマネジメントの実践として構築され、運営、維持されているものであり、評価者としては、十全な理解する力量を以て望むことが必要であると理解しております。同時に予断や予見となる知見ではなく、十全かつ客観的な視野が要求されていると理解しています。

前職では、非営利法人の管理職として勤務していたおりに、ＣＳＲに触れることがあり、非営利法人として、自らの行動原則を構築する際に、自らの組織の持つ社会的責任を着目しつつ、“企業”を冠する社会的責任とする概念に限界を感じていた時に、始めてドラッカー氏の所見に触れた経験を持っています。

現在も、業務の他に地域行政と市民との協働に関する関わりを持っていますので、その局面においても、知見を深めたく、参加を希望いたします。

【参加後の感想】

ISO26000 の労働慣行に焦点をあてて、検討する機会を与えて下さったことに感謝いたします。5 年前に ILO「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」採択 30 周年を迎えての CSR シンポジウムを聴講した以来、久しく社会的責任について考えることもありませんでした。その頃は、非営利法人において、自らの組織の社会的責任を確立する必要性があるか否かを検討する過程での出会いでありました。今回の機会を通じて、ドラッカーの一言一言は、時間を超えて新鮮なものでありました。著作では、読者が問題意識を持って言葉に触れることによって、意味を持つ言葉ばかりでありました。学び始めたものとして、労働慣行をテーマに問題に現われた現象から、その本質的な核心を、まるで共にあって、見えているかのような言葉で言及されている箇所に触れるたびに、正に驚きでした。これからも、学び続けたいと考えています。

○長島 基

【参加動機】

１．参加動機

① ドラッカーのいう「組織の社会的責任」（以下『組織の社会的責任』）について理解を深めること
② 組織が果たすべき社会的責任を考えるだけでなく、組織で働く個人が（仕事を通じて）どのような社会的責任を果たし、貢献できるのかを考え発表したいと考えたこと
③ リーダーおよびファシリテータが魅力あふれる人であること
④ これまでの分科会活動が意義深くかつ、楽しいものであったので、再度分科会活動に参加したいと考えたこと

２． 参加動機詳細

いわゆる組織が果たすべき『組織の社会的責任』を理解し、こうあるべきだとの結論を出すことは、それはそれで意義のあることだと考えるが、“組織”が主語になると組織で働く個人（私）とは直接的な関係がない、あるいは薄くなってしまうと考える。

一方、組織を形成するのは、ひとりひとりの個人であり、その個人が『組織の社会的責任』を

©2013 Drucker“Management”Study Group

理解したうえで、できれば自らが担当している仕事を通じて社会的責任を果たすことに貢献していくためには、何を理解し、何を身につけ、何を実践していかなければならないか、“組織で働く個人”を主語にして考えてみたい。そして、それを取りまとめ、自分自身が実践すること（私の担当している仕事である内部監査を通じて）で第一に組織に対して貢献し、第二に社会に対して貢献していければと考える。

【参加後の感想：「組織の社会的責任分科会」に対するコメント】

テーマはすぐに決まったものの、どのようなことを書くかということはすぐには決まらなかった。ドラッカーが『見えざる革命』という著書で年金問題について書いていたのは知っていたが、読んだことはなかった。実際に読んでみると、1970 年代のアメリカにおいても腐敗や破産が発生しており、企業年金の拠出と給付についての難しさが書かれていた。AIJ 問題は、現代の日本における特異な事例ではなく、他にも見られる事例だということが分かるとともに、人間は過去から学ぶべきなのに、まったく学習効果が見られないなあと感じたものである。

一方、日本の国民には、自立心とか自己責任といった概念が乏しいと改めて感じた。破綻した年金基金を他の年金財源から補填しようといった議論が出ているようだが、もってのほかである。年金をもらえなくなるのは可哀想だとも思うが、そのような企業等で働くこととしたのも自己責任である。それから、老人や年金受給者は弱者であるといった風潮があるように思えるが、それも改めるべきだと思う。少なくとも資産運用環境に応じて予定利率を合理的な水準へ下げることによる年金額の減額は、厚生労働省の認可事項ではなく、届出事項に変更すべきだと考える。それが資産運用というものであり、「公正な事業慣行」に則った適切な行動だと考えるからである。

○奈良間 英樹

【参加動機】

私はワークライフバランスコンサルタントですが、実際にＷＬＢに取り組んでいる企業とお話をしても、現実にはあまり進んでおらず、“ＣＳＲ”として記載する事が重要と考える傾向にある様な気がしています。

これは、現段階では“組織の社会貢献”と“組織の目的達成”とのベクトルが合致していないためなのではないかと私は考えています。

“組織の社会貢献”と“組織の目的達成”という命題を考えて行く上で、先に出された、ISO26000 と言う指針は非常に重要と感じております。

この ISO の示す“組織の社会的責任”について、どの様にドラッカーの思想が反映されているのか？ドラッカーがどの様に考え、どの様な言葉を残しているのかを知りたいと思っています。

ドラッカーの言葉を知り、理解を深めていく事で、組織活動における社会的責任と組織活動の目的達成をリンクさせ、シナジーを得るためのヒントが得られたらと考えております。

是非、ご一緒に学ばせて頂きたいと思います。宜しくお願い致します。

【参加後の感想】

今回、私は“環境”について担当をさせて頂き、好事例についてまとめました。好事例は不祥事事例に比べ知られる機会が少ないので、こうした取り組みを調べることができ、本当に嬉しく思います。ドラッカーを学び始めたばかりの初心者の私にとっては、今回の「組織の社会的責任分科会」への参

©2013 Drucker“Management”Study Group

加は本当に実りの多いものでした。ただ読むという事ではなく、一つのテーマから色々な文献を横断的に漁ることで、より広く、より深く知識を得ることができた気がします。今後もこうした事を継続してゆくと同時に、知識を見識にそして胆識として自身の活動に反映できればと思います。
最後になりますが、今回サブリーダーという役割を与えて頂き、色々な経験をさせて頂く機会を与えて頂きました事、そして北村リーダー、森岡ファシリテーターをはじめ、メンバーの皆様と共に活動する事で多くの学びを得ることが事出来ました事に改めて感謝申し上げます。有難うございました。

○升岡 勝友

【参加動機】

IMD の「The World Competitiveness Scoreboard 2011」によれば、わが国の国際競争力は、欧米先進国のみならず、台湾・中国本土・韓国にも大きく遅れをとり、５８カ国中 26 位となっています。また、先頃発表された国立社会保障・人口問題研究所の人口統計推計では、48 年後の 2060 年にはわが国の人口は 8,674 万人､65 歳以上人口割合は 39.9%､合計特殊出生率は 1.35､平均寿命は男性 84.19 年・女性 90.93 年の試算がなされています。
“すでに起こった未来”としてこれらの数字をどのように解釈し、アクションを取るべきかは、現在の全世代が真剣に検討し次世代に方向性を伝えていく使命を持っているものと考えます。
産業社会の中核構成の一つであるわが国のあらゆる組織体は、営利・非営利を問わず、これらの現状を十分認識したうえで組織の使命の遂行が求められています。
これら組織の使命は、１、生産性の向上・効果的経営等による事業価値の向上、　２、企業市民としての社会的存在価値の向上、の両輪から成り立っていると考えます。

ついては、組織の重要な使命の一つである「組織の社会的存在価値の向上」を今後の世代にどのように伝えるべきかについて、貴ドラッカー研究会「組織の社会的責任」分科会において、諸先輩方のお知恵とドラッカーの慧眼に触れ、自らの見解を深めていきたいと考え、分科会参加を希望いたします。

【参加後の感想：「組織の社会的責任」分科会に参加して思うこと】

分科会での検討フレームワークは、ISO26000 の中核課題毎に、１．組織の社会的責任に関わる事例を取り上げる、　２．ISO26000 では組織の社会的責任をどのようにとらえているか事例をもとに検証を行なう、　３．ドラッカーは組織の社会的責任をどのようにとらえているか同じく事例をもとに検討を加える、というものであった。私は、渡邉明男氏、北村信一郎氏とともに“消費者課題”に取り組むことになった。
このフレームワークに沿い検討を加えていく中で、同じ“組織の社会的責任“というタイトルでありながら、ISO26000 とドラッカーの視点は全く異なることを”発見“していくことになった。
ISO26000 では、組織の社会的責任を各中核課題毎にブレークダウンしていき、それぞれにどのようなことを遵守していくべきかといった規格に重きが置かれている。ISO の本来の目的からすれば当然の視点である。
一方、ドラッカーは、ISO26000 とは全く異なる視点から理論を展開している。
まず、自らが作り出す副産物によるインパクトの処理と、社会の問題を事業上の機会に転換し社会的イノベーションに結び付ける、2 つの社会的責任のあり方に方向づけていることである。当然、2 つの方向での組織の責任の取り方は全く異なるものになることを強調している。

©2013 Drucker“Management”Study Group

次に、インパクトの処理の仕方をマネジメント・プロセスとして具体的に述べている点が非常に特徴的であり、ISO26000 には見られない視点である。
最後に、組織の社会的責任の限界について、明確に定義していることである。東日本大震災に代表される社会的問題にそれぞれの組織はどのような社会的な責任と権限を持ち対応していくべきかについて、深く考えさせられるテーマである。
今回の分科会活動に参加することにより、組織の社会的責任についてあらためて考えさせられる機会をいただいた。分科会の企画・運営にあたっていただいたリーダー・サブリーダー・事務局の皆さまに深くお礼を申し上げます。

○丸山 有彦

【参加動機】

今回の分科会のテーマとなる「組織の社会的責任」は，非営利組織の運営に携わっている者として，常に考えずにはいられないものであります。ドラッカーは，非営利組織まで射程に入れながら，その経営を語り，組織の社会的責任を強調しています。われわれは，大いなるヒントを与えられています。組織を運営する者は，それを具体化して実践に移す必要があります。
しかし，きわめて多様な非営利の組織の具体的な責任を考えるとき，どうしても一部は手探りにならざるをえません。こうした日々の試行錯誤とは別に，広い視野も必要となるはずです。
これまで，ISO-26000（社会的責任の国際規格）については，注目をしていませんでした。この機会に学びたいと思います。
環境保全と開発という，やや大きすぎるかとも思える対象に対して，掘り下げて考えてみるいい機会であると思います。
違った側面からドラッカーを読む経験にもなるかと思い，参加を希望いたします。

【参加後の感想】

ISO26000 の存在は、この分科会にお誘いをいただいて知りました。こんなレベルからのスタートでした。人権に関する項目を見るうちに、網羅性を放棄していて踏み込んでいないなあ…という感想を持ちました。人権は、なかなか国境を越えてチェックするのが難しいものですね。しかし、指針となる項目があることによって、一定の効果が得られるかもしれません。これは当該組織とその組織が存立する社会の対応にもかかってくるでしょう。一方、ドラッカーの考える人権概念がどのようなもので、それが ISO26000 と関係しているのか。この点、どう考えたらよいのでしょう。今回、人権保障のチェックではなく、未然の防止という観点から事例を検討し、それと関連した一筆書きを提出することになりました。どうにも難しくて、出来はいま一歩。しかし、リーダー、サブリーダー、ファシリテーター、連携もよく分科会運営は成功しましたね。ありがとうございました。

○森岡 謙仁

【参加動機】

ドラッカー「マネジメント」をより良く理解するためには、「社会的責任」は避けて通れない。ここでドラッカーの力を借りれば、「組織の社会的責任」についてのドラッカーの思いは以下に表れている。それは、企業にとって「企業を基盤とする産業社会は、企業の意識と意思に関わらず、社会の目的と安定の実現に貢献することによってのみ機能する。」（「企業とは何か」p16）ことを意味し、非

©2013 Drucker “Management” Study Group

営利組織にとっては「非営利組織とは、一人ひとりの人と社会を変える存在である」(「非営利組織の経営」p2) ことを意味する、まさに、組織が存在する目的であり根本問題である。

ISO26000 (2010-11-1) は、人類と地球の視点に立って現代社会が抱える社会的課題を持続可能な発展への組織の貢献 (社会的責任の 7 つの中核主題など) として、体系的に示してくれた。また先立って発行した ISO9004「組織の持続的成功のための運営管理－品質マネジメントアプローチ」(2009-11-1) は、マネジメントシステムを提示しており、「社会的責任」の実践者たらんとする組織に、具体的な組織マネジメントの方法を示唆してくれるものと思われる。分科会メンバーとの共同研究の場を通じて、社会貢献できる成果物を創生したい。

【参加後の感想】

毎回実感することだが、今回の分科会も有意義なものであった。この分科会活動を通じて、ISO26000の理解を深めることができた。何よりも、「ドラッカーは社会的責任をどのように考えていたのだろうか」との問題意識をもって、改めてドラッカーの著作を読み直す機会を与えられたことだ。そして、ドラッカーの思想の原点に少しは迫ることが出来たのではないかと思う。

『マネジメント』のサブタイトルである「TASKS, RESPONSIBILITIES, PRACTICES」
と、前書きの「専制に代わるもの」の意味することが「人権」であること、ドラッカー「マネジメント」は、人権を守るための新しい理念、すなわち新しいマネジメントの組織と方法を体系化し、機能する組織と機能する社会を統合して実現するための知識体系であることを少し理解できたようだ。

分科会のメンバー一人ひとりの成果物はいずれを読んでも感動する。多忙の中ご努力いただいたことが、この分科会を最初から最後まで推進した原動力だった。北村リーダー、奈良間サブリーダーのご尽力、それを支えていただいた伊藤サブリーダーを含め分科会のマネジメントチームの連携も良かった。有難うございました。

このような機会が持てたことに対して、ドラッカー博士、素晴らしい訳書を著していただいた上田惇生先生、分科会に参加した全ての皆様に感謝申し上げます。

ところで、私たち分科会の協働の結果である本書は、分科会以外の人、組織の社会的責任に関心のある人に読んでいただくことができ、読者のお役に立てる成果物となっているかが、気になるところである。

○山内 治友

【参加動機】

山内のISOとの関わり。　2001年に勤務先の会社が環境ISOの認証取得活動を立ち上げた時、ISO推進室長の任命を受け2002年に認証を取得しました。ISO審査員補の資格を取得しています。

ISO26000の存在を知り、従来のCSRとSRの区別はどうやって付けるのか、又認証のシステムはどうなのかと疑問でしたが北村さんの説明を伺い疑問が氷解しました。

私の参加目的は社会全体の課題解決にむけてボランティア、プロボノ分野における人権、環境、コミュニティ参画及び開発に重点をおき、ドラッカーが考え伝えた組織のマネジメントが社会の病の問題の解決をどの様に組み立ててくれたのかをISO26000マネジメントプログラムと合わせて分析、解明出来ればと考えています。

【参加後の感想】

2012 年を振り返ると前年の東日本大震災に対する企業の対応姿勢、情報開示の捏造、金融システムの

©2013 Drucker “Management” Study Group

ダウンなど企業の社会的責任がかってないほど問われました。事例として私が取り上げた企業不祥事は ISO26000 の公正な事業慣行という中核主題だけを通じて捉えることは出来ないと分かりましたがチームを組んだ長島さんと打合せ会を適宜行い、事象の捉え方、分析の切り口など幅広く対話を重ねることが出来、同時に ISO26000 のテキストを読み込みました。
さらに分科会でのメンバーの発表で視野の広い意見を学ぶ事が出来ました。
最終成果物を纏める作業は Drucker の考えを通じて企業マネジメント層の成すべきこと、してはならない事を俯瞰的に理解出来ました。
扱う事象の複雑性、長期間に亘る隠蔽工作など、どの時点で纏めるか難しい内容でしたが、前述したように正しい事を行うための考え方、誤った判断に対する対処の仕方など組織の全ての階層で守るべき企業倫理とセルフマネジメントを半世紀前から述べている Drucker の炯眼に感服しました。

○渡邉 明男

【参加動機】

私は、一般企業に勤める者ですので、まず組織＝企業として考えておりました。
しかし、最近は、単なる企業単位ではなく、大企業における個々の事業単位での組織マネジメントの重要性も再認識しております。
また、ドラッカーの教えにある、成果とは、直接の成果、顧客価値の提供、人材の育成の３つであり、この成果を出す事が社会における責任なのではないか？とも考えておりました。自分なりに考えますと、
・直接の成果：売上/利益から来る税金の支払いや寄付等による貢献
・　顧客価値提供：お客様のビジネス貢献を通しての社会への貢献
・　人材育成：グッドプラクティスを実践できる人材育成による貢献
ここでいう、グッドプラクティスとは、ISO26000 の中で紹介されている事例をイメージしております。
上記の様に、まだ不確かな個人の考えではありますが、組織単位で、ドラッカーのマネジメントを通した、社会的な責任の果たし方があるのかな？と考えております。本分科会へのご参加の諸先輩のご意見を賜りながら、私自身の育成が出来ればありがたいと思います。よろしくお願い致します。

【参加後の感想：】

本 ISO26000 分科会の開始時に、自分なりに社会的責任を調べた結果、はじめに気になったのは、コーズトリレーションシップマーケティングです。それは、 もうひとつのＣＲＭと呼ばれる、売り上げの一部を慈善事業などに寄付することを前提にした商品やサービス、もしくはその販売活動を指します。それにより寄付を受け取る方だけではなく、メーカーや消費者にも社会的責任を果たす形で、三方良しを実現可能となります。
その後にＩＳＯ／ＳＲ国内委員会のＨＰにて、補助ツールの事例に、友人の勤める『らでぃっしゅぼーや社』が私の担当する消費者課題の事例に掲載されている事が、わかりました。そこで、実際にらでぃっしゅぼーや社に取材にお伺いしまして、活動状況のヒアリングをしました。
本書の中では唯一の取材事例ですので、現場の実践事例をぜひご確認頂いて何かの参考にして頂ければ幸いです。

©2013 Drucker “Management” Study Group

ドラッカー「マネジメント」研究会
「組織の社会的責任」分科会 2012 年度成果報告

2013 年 3 月 5 日　発行

発行責任者　森岡　謙仁
分科会責任者　　北村　和敏、伊藤　年一、奈良間　英樹
編集・まとめ担当　　北村　和敏、奈良間　英樹

■お問合せ先
ドラッカー学会・ドラッカー「マネジメント」研究会・事務局
URL : http://drucker-ws.org/
E-mail : mngmnt@drucker-ws.jp

■本書は「非売品」です。

本書はドラッカー学会のスタディーグループ（ＳＧ）／ドラッカー「マネジメント」研究会・「組織の社会的責任」分科会の活動と参加者の研究成果を記録したものです。ドラッカー学会の趣旨と「ドラッカー学会規約」を順守し使用して下さい。

本書の著作権は、それぞれの著者および、引用部分、参照部分についてはその対象となった著作物の著作権者に帰属します。

また事前に許可なく、この研究成果を一般に公開もしくは配布することを目的に電磁的記録媒体および書籍や冊子を作成することを禁じます。

© 2013 Drucker ”Management” Study Group